

Markus Hafner

**Stress und psychische Belastungen
am Arbeitsplatz
sowie deren
Auswirkungen
auf einen Klein- und Mittelbetrieb
eingereicht als
DIPLOMARBEIT
an der
HOCHSCHULE MITTWEIDA**

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Mittweida, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

Inhaltsverzeichnis

BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG:	III
REFERAT:	III
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	V
1. EINLEITUNG	1
2. THEORETISCHER TEIL	7
2.1 Psychische Belastungen am Arbeitsplatz	7
2.2 Was ist Stress?	11
2.3 Stressoren	13
2.4 Burnout	15
2.5 Folgen	16
2.6 Prävention	18
2.7 Work-Life-Balance	20
2.8 Betriebliches Gesundheitsmanagement	24
2.8.1 Definition, Ziele	24
2.8.2 Ökonomische Aspekte	27
2.8.3 Ökonomische Evaluation	33

3.	PRAKTISCHES BEISPIEL	39
3.1	Unternehmensbeschreibung	39
3.2	Entwicklungstendenzen	39
3.3	Präventionsmaßnahmen	41
3.4	Ökonomische Evaluation	49
3.4.1	Kosten Nutzen Analyse (KNA)	49
3.4.2	Kosten-Effektivitäts-Analyse (KEA)	61
4.	SCHLUSS	82
	LITERATURVERZEICHNIS	A
	ZEITSCHRIFTEN:	C
	INTERNETQUELLEN:	C
	EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	E

Bibliographische Beschreibung:

Hafner, Markus:

Stress und psychische Belastungen am Arbeitsplatz sowie deren Auswirkungen auf einen Klein- und Mittelbetrieb – 2010 – 82 S.

Kottingbrunn - Austria, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit 2010

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, bei einem Klein- bzw. Mittelbetrieb vor der Wirtschaftskrise Präventionsmaßnahmen gegen Stress und psychische Belastungen einzuführen. Es soll der finanzielle Aufwand dieser Maßnahmen dem möglichen ökonomischen Nutzen gegenübergestellt werden. Mehrere Szenarien sollen zur Entscheidungsfindung durchgespielt werden.

Abkürzungsverzeichnis

AT	Ausfallstage
Aufl.	Auflage
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrienorm
EU	Europäische Union
h	Stunden
KEA	Kosten-Effektivitäts-Analyse
KNA	Kosten-Nutzen-Analyse
MA	Mitarbeiter
NKR	Nutzen/Kosten-Relation
p.a.	per anno
ROI	Return on Investment
S.	Seite
Std.	Stunden
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
WLB	Work-Life-Balance

Tabelle 6:	Nutzen WLB 2	52
Tabelle 7:	Nutzen WLB 3	53
Tabelle 8:	NKR WLB 1	54
Tabelle 9:	ROI WLB 1	55
Tabelle 10:	NKR WLB 2	55
Tabelle 11:	ROI WLB 2	56
Tabelle 12:	NKR WLB 3	56
Tabelle 13:	ROI WLB 3	57
Tabelle 14:	Jährliche Sollarbeitszeit	59
Tabelle 15:	Fehlzeitenquote 16 AT	60
Tabelle 16:	Fehlzeitenquote 13 AT	60
Tabelle 17:	Fehlzeitenquote 10 AT	61
Tabelle 18:	Krankheitskosten 16 AT	63
Tabelle 19:	Krankheitskosten 13 AT	64
Tabelle 20:	Krankheitskosten 10 AT	65
Tabelle 21:	Zusammenfassung	
	Krankheitskosten/Fehlzeitenquote	65
Tabelle 22:	Ausgangsdaten Überstunden/Personalpuffer	67
Tabelle 23:	Einsparungspotenzial bei Verringerung des Krankenstandes	68
Tabelle 24:	Kosten ungestörte Arbeitsstunde Fall 1	70
Tabelle 25:	Angaben Kosten WLB 4	72
Tabelle 26:	Nutzen WLB 4	73
Tabelle 27:	NKR WLB 4	73
Tabelle 28:	ROI WLB 4	74

Tabelle 29:	Angaben Kosten WLB 4 nach einem Jahr	74
Tabelle 30:	Nutzen WLB 4 nach einem Jahr	75
Tabelle 31:	NKR WLB 4 nach einem Jahr	76
Tabelle 32:	ROI WLB 4 nach einem Jahr	76
Tabelle 33:	Angaben Kosten WLB 4 nach zwei Jahren	77
Tabelle 34:	Nutzen WLB nach zwei Jahren	78
Tabelle 35:	NKR WLB 4 nach zwei Jahren	78
Tabelle 36:	ROI WLB 4 nach zwei Jahren	79
Tabelle 37:	Ungestörte Arbeitsstunde neu	80

1. Einleitung

Der Elektronikmarkt war und ist derzeit in einem starken Wandel begriffen. Viele Betriebe lagern die Produktion nach China oder in die neuen Länder der Europäischen Union, wie zum Beispiel Bulgarien oder Rumänien, aus. Dies erhöht natürlich den Druck auf die hier ansässigen Unternehmen. Immer stärker werden Eigenschaften wie z.B. Flexibilität nachgefragt. Die technische Beratung der Kunden muss natürlich weiter in Österreich liegen, sowie eine Preisgestaltung erfolgen, die im gesamten EU-Raum konkurrenzfähig ist. Die führenden Hersteller sehen die immer größer werdende Schwierigkeit, den wachsenden Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Vor allem bei großen Unternehmen kann es dabei zu unterschiedlichen Interessen und Zielvorstellungen kommen. Dabei werden nicht nur die Kunden, sondern des öfteren auch die eigenen Mitarbeiter vernachlässigt. Dies hat natürlich schwerwiegende Folgen. Eines der Schlüsselthemen ist mittlerweile die Investition in die eigenen Mitarbeiter. Das Überleben und der Erfolg eines Unternehmens hängen zu einem großen Teil von der Produktivität ab.

„Es handle sich dabei um ein strategisches Investment, da die Mitarbeiter das wichtigste Kapital seien. Betriebliche Gesundheitsförderung erhöht die Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität der Mitarbeiter und damit auch die Produktivität und Produktqualität. Studien zufolge könnten die Krankheitskosten um durchschnittliche 26 Prozent durch betriebliche Gesundheitsvorsorge gesenkt werden. Unter der Annahme, dass alle österreichischen Erwerbstätigen mit betrieblicher Gesundheitsförderung erreicht werden würden und die Maßnahmen auch greifen, könnten bis zu 3,6 Milliarden € oder 1,7 Prozent des BIP eingespart werden.“¹

¹ Wirtschaftsblatt: Ausgabe 29.07.2010 S. 4.

Jeder Betrieb ist selbst gefordert, Maßnahmen zu ergreifen. Das angestrebte Ziel ist es, bei jedem Mitarbeiter eine möglichst hohe Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Denn zukünftig werden die möglichen Erfolge der Unternehmen immer stärker von der Gesundheitsförderung der eigenen Mitarbeiter abhängen. Gerade bei vielen Klein- und Mittelbetrieben hat sich diese Denkweise noch nicht durchgesetzt. Denn in wirtschaftlich schlechten Zeiten wird an allen möglichen Schrauben zur Reduzierung der Kosten gedreht. Dabei wird oft übersehen, dass dies nur kurzfristig Erfolg bringt. Aus wirtschaftlicher Sicht bedeuten langfristig ausbleibende Investitionen in die eigenen Mitarbeiter aber Stillstand oder im schlimmsten Fall sogar einen Rückschritt. Gerade bei dem steigenden Druck der Wettbewerber kann dies fatale Folgen haben. Wer kann es sich heutzutage noch leisten, seine Hausaufgaben nicht zu erledigen? Die Antwort darauf ist natürlich niemand. Deshalb muss in diesem Bereich ein Umdenken der Betriebe erfolgen.

Abbildung 1 verdeutlicht die derzeitige Lage. Der Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger hat die Entwicklung der Ursachen von Krankständen zwischen 1991 und 2009 dargestellt. Obwohl insgesamt die Krankenstandstage gesunken sind, verzeichnen die psychiatrischen Erkrankungen einen überaus deutlichen Anstieg (+184,5%). Worauf ist dies zurückzuführen? Die zunehmende Geschwindigkeit des Arbeitsalltages und die ständige Erreichbarkeit über Internet und Telefon erzeugen Druck. Die Angst um den Arbeitsplatz erhöht diesen noch. Ebenso kann die Präsenz der Wirtschaftskrise die Sorgen verstärken. Immer öfter werden die Menschen Opfer der Profitgier. Wenn dann auch noch im privaten Leben Belastungsfaktoren existieren, dann bringt Stress am Arbeitsplatz oft das Fass zum Überlaufen.²

² Vgl. Kurier: Ausgabe 04.06.2010 S. 14 – 15.

„Jeder vierte Österreicher hat ein Risiko, einmal in seinem Leben an einer psychischen Störung zu erkranken. Bis zu fünf Prozent der Österreicher wären sofort zu einer psychotherapeutischen Behandlung bereit und würden sie auch dringend benötigen, aber viele können sie sich nicht leisten. Deshalb werden derzeit nur rund 46.000 Menschen behandelt – zirka 0,5 Prozent der Bevölkerung.“³

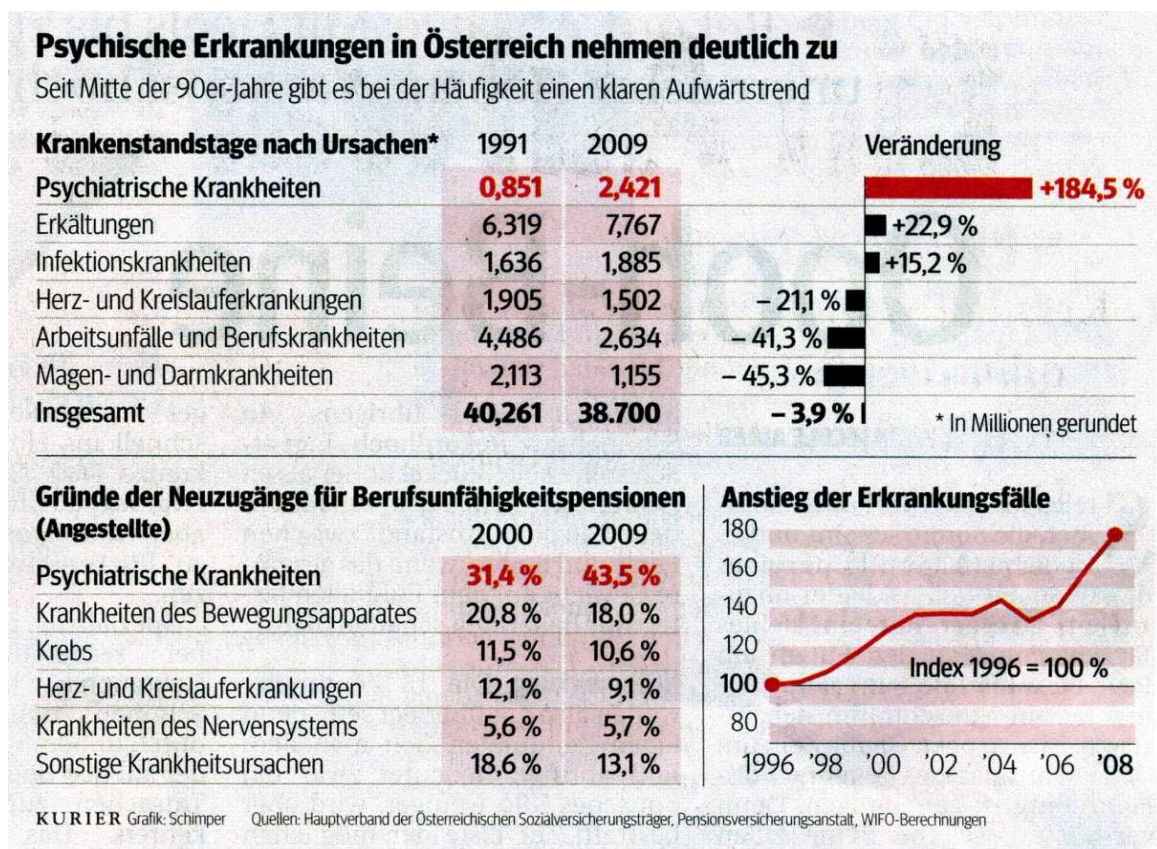


Abbildung 1: Entwicklung Krankenstandstage

Quelle: Kurier: Ausgabe 04.06.2010 S. 15.

Ein weiteres Indiz, welches ein Umdenken der Betriebe notwendig macht, wird in Abbildung 2 ersichtlich.

³ Kurier: Ausgabe 04.06.2010 S. 15.

Der Umsatz in den Apotheken mit Aufputschmittel hat sich in den letzten 12 Jahren fast verhundertfacht. Diese Mittel, so genannte Psychostimulantia, steigern die Leistung und lassen die Betroffenen den Druck besser bewältigen. Weiters ist hier die Entwicklung der Krankenstandstage, wie bereits zuvor beschrieben, auch grafisch ersichtlich.

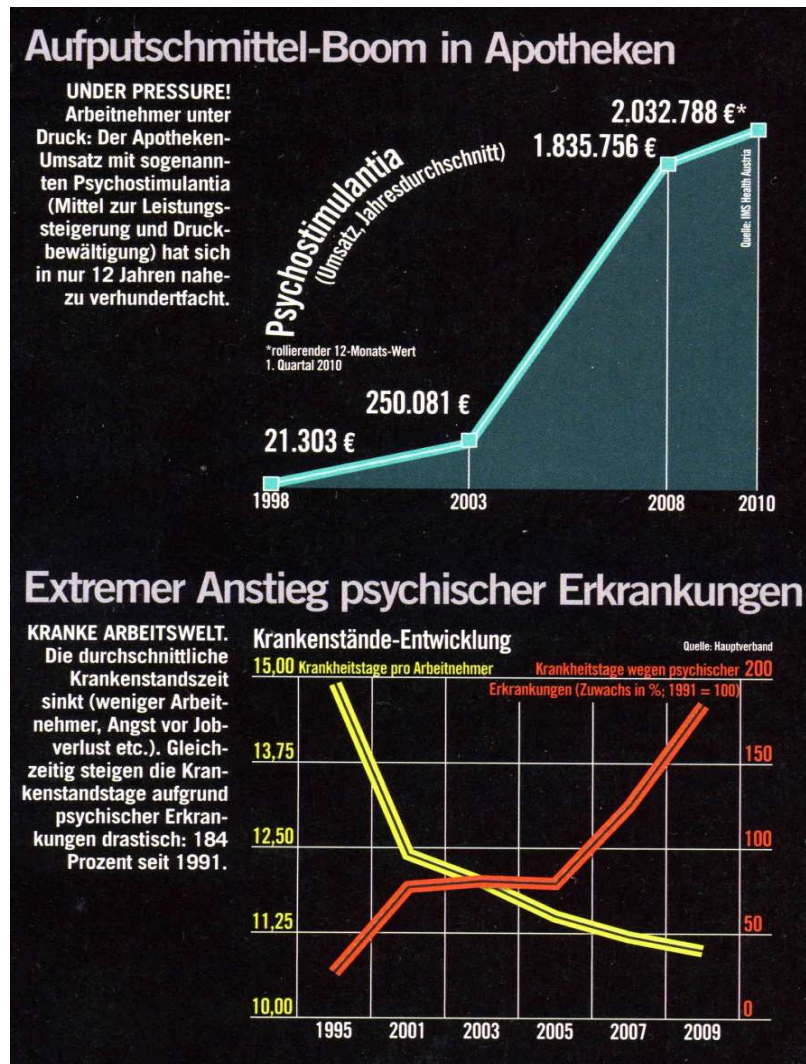


Abbildung 2: Aufputschmittel-Boom/Anstieg psychischer Erkrankungen

Quelle: Format: Ausgabe Nr. 21 v. 28.05.2010 S. 102.

In Österreich leiden rund 500.000 Menschen unter Burnout, 1,1 Millionen gelten als gefährdet. Ende 2009 wurde eine bemerkenswerte Steigerung

der Frühpensionsanträge festgestellt. Davon entfallen 42,2 Prozent alleine auf psychische Leiden. 60 Prozent der verlorenen Arbeitstage sind auf Stress zurückzuführen.⁴

„Wenn es in einer Organisation auffallend viele aus der Bahn trägt, liegt es vermutlich auch an den Strukturen und nicht nur am Unvermögen der einzelnen Betroffenen. Viele Ärzte und Therapeuten machen neben der Arbeitsverdichtung (weniger Arbeitnehmer müssen immer mehr leisten) die Art der Unternehmensführung für das Massen-Breakdown verantwortlich. Wenn Inhaber, Manager und Führungskräfte ihr Unternehmen noch auf dieselbe Weise führen wie vor 20 oder 30 Jahren, sind die Probleme programmiert. Die unmittelbaren Kommunikationstechnologien und wirtschaftliche Sachzwänge hätten die Anforderungen an die Menschen in der Arbeitswelt stark verändert. Wo Anpassung und Innovation verweigert oder verschlafen wurden, bröckeln die Strukturen. Die Probleme sind vielerorts bekannt : In Zeiten, in denen der Großteil der Gesellschaft ein hohes Wohlstandsniveau erreicht hat (auch wenn es aktuell gefährdet erscheint), wünschen sich Arbeitnehmer eine Aufgabe, einen Job, bei denen Freude und Befriedigung empfunden werden. Das sind wesentliche Faktoren hinsichtlich Gesundheit und Produktivität.“⁵

Angesichts dieser erschreckenden Meldungen wird es nur noch deutlicher, wie wichtig eine betriebliche Gesundheitsförderung ist.

Die Gesundheit zu erhalten und zu fördern, ist eine Aufgabe die sehr vielfältig geworden ist. Eine Tatsache, der wir uns aufgrund der

⁴ Vgl. Format: Ausgabe Nr. 21 v. 28.05.2010 S. 102 – 107.

⁵ Format: Ausgabe Nr. 21 v. 28.05.2010 S. 105.

umfangreichen Wechselwirkungen bewusst geworden sind, ohne aber ihren Anteil am Gesundheitsgeschehen exakt festlegen zu können. Was uns heute immer mehr interessieren muss, ist die Frage, unter welchen Bedingungen die Menschen auch im Arbeitsleben optimale gesundheitliche Voraussetzungen vorfinden. Und woher können sie die Kraft schöpfen, um die heutigen Anforderungen ohne physische, psychische und soziale Beeinträchtigung zu bewältigen?

Die Gesundheitsförderung im Betrieb hat also zwei Seiten, sie zielt nämlich auf Risiken und Ressourcen für die Gesundheit der Beschäftigten.

Die Analyse der Arbeitswissenschaft hilft, Ordnung und Effizienz in die verschiedenen Arbeitsprozesse zu bringen. Doch auch ein Arbeitsschutzgesetz kann arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken nicht verhindern. Meist sind dafür mehrere Ursachen verantwortlich. Allgemeine Befindlichkeitsstörungen können der erste Verdacht auf arbeitsbedingte Erkrankungen sein.⁶

„Durch frühzeitiges Reagieren und vorsorgendes Handeln aller Beteiligten kann die Anzahl und die Dauer der Erkrankungen vermindert werden. Arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken sollen auf diese Weise soweit wie möglich vermieden werden und bei möglicherweise chronisch verlaufenden Prozessen soll frühzeitig zur Abklärung bzw. zur Unterstützung beigetragen werden. Bei Beschäftigten mit funktionellen Einschränkungen kann dadurch rechtzeitig nach individuellen Lösungen und betrieblichen Anpassungen gesucht werden. Hauptziel ist die Förderung und Erhaltung der Arbeitsfähigkeit einer zunehmend alternden Belegschaft – erforderlichenfalls auch bei dauerhaften gesundheitlichen Einschränkungen. Für die beteiligten Unternehmen ist als Binnenwirkung eine glaubwürdige, aber auch betriebswirtschaftlich ertragreiche

⁶ Vgl. Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner; Vetter, Christian: Fehlzeiten Report 2006, Heidelberg, 2007, 25 – 29.

Führungskultur sowie auf Seiten der Belegschaft eine erhöhte Unternehmensbindung sowie gesteigertes Mitarbeiterengagement zu erwarten. Damit verbunden werden im Sinne eines erweiterten Personalentwicklungsansatzes optimierte Personalressourcen sowie ein spezifischer Personaleinsatz gefördert. Auf der Grundlage eines – präventiv wie rehabilitativ – erhöhten Gesundheitsniveaus der Beschäftigten bei einem steigenden Altersdurchschnitt sind daher zugleich ökonomisch relevante Kostensenkungs- wie auch Innovationspotentiale erschließbar.“⁷

2. Theoretischer Teil

2.1 Psychische Belastungen am Arbeitsplatz

„Erwerbsarbeit in ihren vielfältigen Formen unterliegt aufgrund sich verändernder technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen anhaltenden Wandlungsprozessen, in deren Folge auch veränderte Belastungssituationen auszumachen sind. Körperliche Belastungen haben an Bedeutung verloren, während neue, insbesondere psychische Belastungen – in viel stärkerem Maße wahrzunehmen sind.

Dabei müssen sich Unternehmen den geänderten Wettbewerbsbedingungen anpassen, um überlebensfähig zu bleiben.

Zum anderen müssen sich die Beschäftigten den veränderten Bedingungen innerhalb der Unternehmen anpassen, um beschäftigungsfähig zu bleiben.

⁷ Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner; Vetter, Christian: Fehlzeiten Report 2006, Heidelberg, 2007, 157 – 158.

Wie sehr wir alle von diesen Veränderungen betroffen sind, zeigt sich auch im allgemeinen Sprachgebrauch. Begriffe wie Lean-Management, TQM, Outsourcing oder Benchmarking waren vor nicht allzu langer Zeit nur Fachleuten vertraut. Heute zählen sie schon fast zur Umgangssprache. Veränderungen haben stattgefunden und werden weiterhin stattfinden.“⁸

Für die Beschäftigten sind diese Veränderungen verbunden mit psychischen Belastungen. Die fachlichen Qualifikationen und Fertigkeiten reichen nicht mehr aus. Psychische Belastungen, deren Folgen und deren Bewältigungsmöglichkeiten werden daher zukünftig eine verstärkte Rolle spielen. Jeder Mensch wird in seinem Leben mit herausfordernden und beanspruchenden Situationen als wiederkehrende Ereignisse konfrontiert. Mit einigen Anforderungen kommt der Mensch gut zurecht, mit anderen hat er Schwierigkeiten und ist überfordert. Es können prinzipiell alle Anforderungen (d.h. auch körperliche Tätigkeiten) als beanspruchend erlebt werden. So werden aus Belastungen Beanspruchungen.

Psychische Belastungen können resultieren aus:

- Anforderungen der Arbeitsaufgabe
- Arbeitsmittel und Arbeitsumwelt
- sozialen und Organisationsfaktoren
- gesellschaftlichen Faktoren

Die hier genannten Faktoren dürfen nicht zwangsläufig als schädliche Belastungen missverstanden werden. In Abhängigkeit von Intensität, Dauer, Kombination und Vorhersehbarkeit können Einflüsse als belastend

⁸ Poppelreuter, Stefan; Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Berlin, 2008, S. 15.

empfunden werden. Ob sie es tatsächlich werden, hängt auch zum Teil von den individuellen Leistungsmerkmalen der Mitarbeiter ab. Gleiche Anforderungen empfindet ein Mitarbeiter als leistungsanregend, während ein anderer mit Überforderung reagiert.

Die individuelle Reaktion des Organismus auf eine Belastung wird als Beanspruchung verstanden. Die psychische Beanspruchung wird verstanden als unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen, in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen. Somit muss Belastung und Beanspruchung differenziert betrachtet werden. Es verdeutlicht, dass gleiche Belastungen zu unterschiedlichen Beanspruchungen führen können.⁹

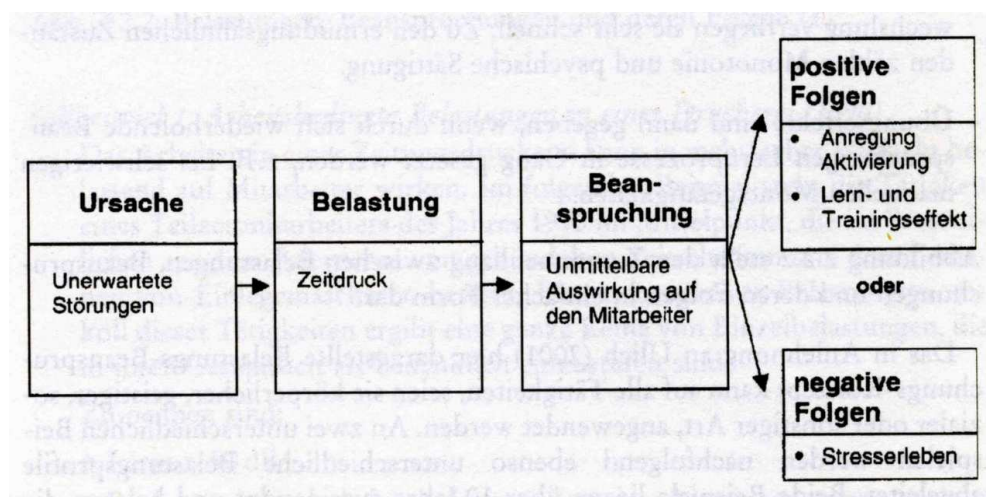


Abbildung 3: Ursache – Belastung – Beanspruchung – Folgen

Quelle: Poppelreuter, Stefan; Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Berlin, 2008, S. 17.

⁹ Vgl. Poppelreuter, Stefan; Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Berlin, 2008, S. 15 – 17.

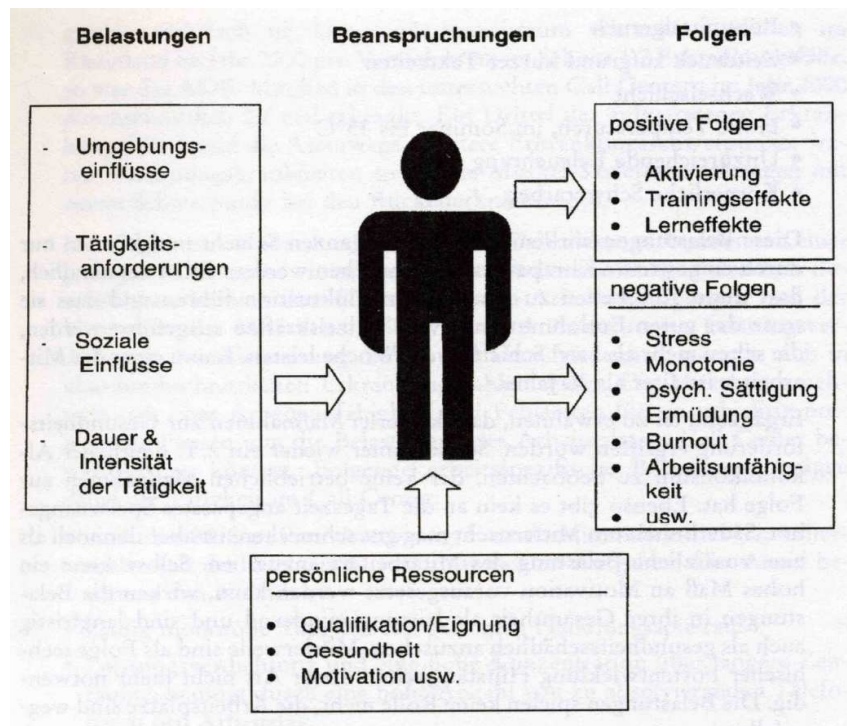


Abbildung 4: Belastungen, Beanspruchungen und deren Folgen

Quelle: Poppelreuter, Stefan; Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Berlin, 2008, S. 19.

In obiger Abbildung wird der Zusammenhang zwischen Belastung, Beanspruchung und deren Folgen vereinfacht dargestellt.

Oft entstehen Belastungen durch Überforderung, aber auch durch Unterforderung können diese entstehen.

Man unterscheidet zwischen quantitativer Über- Unterforderung und qualitativer Über- Unterforderung.¹⁰

¹⁰ Vgl. Poppelreuter, Stefan; Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Berlin, 2008, S. 18 – 23.

2.2 Was ist Stress?

„In der Alltagssprache bedeutet Stress Arbeitsbelastung, Hektik und Zeitdruck. Wir alle verbinden mit Stress Überforderungssituationen, in denen uns alles zuviel wird, man kommt mit der Arbeit nicht mehr nach, verliert den Überblick, ist angespannt und gereizt. Dieses Verhältnis von Stress ist nicht weit entfernt von arbeitswissenschaftlichen Definitionen (eine DIN Norm gibt es hier noch nicht). Dort versteht man unter Stress »einen Zustand angstbetonter erregter Gespanntheit, der durch Arbeitsbeanspruchungen entsteht und der mit Gefühlen des Kontrollverlustes, der Bedrohung, des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit und Abhängigkeit einhergeht.«¹¹

Stress ist eine individuell unangenehm empfundene Situation, die eine Spannung erzeugt. Grundsätzlich will der Mensch unangenehme Spannungen vermeiden, wenn aber die Möglichkeiten bzw. Ressourcen zur Vermeidung fehlen, entsteht Stress. Stress hat negative Auswirkungen auf den menschlichen Körper, stört das Wohlbefinden und macht auf Dauer krank. Damit wird die Leistungsfähigkeit und Produktivität gebremst. Stress kennzeichnet ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und den Möglichkeiten zur Bewältigung dieser.

¹¹ Satzer, Rolf: Stress und psychische Belastungen, Frankfurt a.M, 2002, S. 14 – 15.

Eustress

Die für das Leben notwendigen Reize und Anregungen nennt man Eustress. Jeder Mensch benötigt ein gewisses Maß an positiven Eustress, damit schwierige Aufgaben bewältigt werden können.

Distress

Darunter wird der negative Stress verstanden, der den Menschen je nach Dauer und Intensität krank machen kann. Der menschliche Körper braucht Erholungsphasen, damit er neue Kräfte sammeln kann. Wenn aber aus Zeitgründen nicht darauf geachtet wird und die nächste stressige Situation wartet, wird es für den Organismus immer schwerer, Stresssituationen zu bewältigen. Wenn keine angemessenen Erholungsphasen folgen, ist chronischer Stress die Folge.

Distress, chronischer Stress oder zuviel Eustress werden nicht nur durch Überbelastung verursacht, sondern können auch durch Unterforderung entstehen. Es dauert eine Zeit, bis ein gestresster Mensch sein Gleichgewicht wieder gefunden hat. Wenn die Zeit nach extremen Belastungen nicht zur Entspannung und Regeneration genutzt wird, kommt es früher oder später zum Zusammenbruch.

Dauerstress

Der menschliche Organismus mobilisiert kurzfristig sämtliche Reserven, Stresshormone werden dabei freigesetzt. Die körpereigenen regenerativen Funktionen werden dabei gedrosselt. Auf Dauer kann dies gesundheitsschädlich sein.

Kumulativer Stress – Chronischer Stress

Wenn eine Belastung durch Stress länger andauert, ohne dass zwischendurch eine Regeneration stattfindet, spricht man von kumulativen Stress. Dieser zeigt im Normalfall seine Wirkung nicht sofort, sondern erst nach und nach.¹²

Arbeitsbedingter Stress

„Die Stress-Definition der EU-Kommission lautet: Arbeitsbedingter Stress lässt sich definieren als Gesamtheit emotionaler, kognitiver, verhaltensmäßiger und physiologischer Reaktionen auf widrige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhalts, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung. Dieser Zustand ist durch starke Erregung und starkes Unbehagen, oft auch durch ein Gefühl des Überfordertseins charakterisiert.“¹³

2.3 Stressoren

„Sehr viele verschiedene Faktoren wirken täglich auf uns. Wir bringen eine bestimmte genetische Veranlagung mit, unsere Persönlichkeit beeinflusst unser Verhalten, und unsere Umwelt und Mitmenschen wirken auf uns ein. Jeder Mensch hat eine ganz eigene Art, in der Welt zu stehen.

¹² Vgl. Wendt, Natascha; Ensle, Michael: Stress- und Burn-out-Prävention, Wien, 2008, S. 17 – 20.

¹³ Wendt, Natascha; Ensle, Michael: Stress- und Burn-out-Prävention, Wien, 2008, S. 20.

Einige der Faktoren, die unser tägliches Leben beeinflussen, wirken sich negativ auf unsere Gesundheit aus, andere wiederum schützen uns vor Krankheit. Faktoren, die das Auftreten von Stressreaktionen und deren Folgen fördern, werden Stressoren genannt. Faktoren, die uns vor Stress und Krankheit schützen, können als Ressourcen (Quellen) oder Protektoren (Schutzfaktoren) bezeichnet werden.“¹⁴

Stressoren sind beispielsweise:

- Zeitdruck
- Leistungsdruck, Leistungsverdichtung
- Arbeitsintensivierung bei knapper Personalbemessung
- häufige Verlängerung der Arbeitszeiten in den Privatbereich
- mangelhafte Qualifizierung
- hohe Verantwortung bei zu kleinem Entscheidungsspielraum
- fehlende soziale Unterstützung
- schlechtes Betriebsklima
- mangelhaftes Vorgesetztenverhalten
- Lärm
- schlechte ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Unfallgefahren¹⁵

¹⁴ Allenspach Marcel, Brechbühler Andrea: Stress am Arbeitsplatz, Bern, 1. Auflage, 2005, S. 37

¹⁵ Vgl. Satzer, Rolf: Stress und psychische Belastungen, Frankfurt a.M, 2002, S. 15.

2.4 Burnout

„Der Begriff Burnout stammt aus dem Englischen (to burn out = ausbrennen) und kennzeichnet einen Zustand deutlicher physischer, psychischer und/oder emotionaler Erschöpfung, der nicht nur vorübergehend nach einer entsprechenden Belastung auftritt. Da es sich um ein Syndrom handelt, liegen meist mehrere verschiedene Symptome vor, die sehr vom betroffenen Individuum, dem Stadium und dem Ausmaß der Erkrankung abhängen können.“¹⁶

Grundsätzlich entsteht ein Burnout aus einer schlechten Anpassung zwischen Mensch und Umwelt. Ein Burnout ist meist eine Reaktion auf chronische Stressoren. Für die große Erschöpfung sind meist zu viel Arbeit und zwischenmenschliche Konflikte verantwortlich. Betroffen sind meist sehr engagierte, motivierte, einsatzfreudige und pflichtbewusste Personen. Ein Burnout verläuft normalerweise in vier Phasen. Am Anfang steht meist eine ungebremsste Begeisterung für den Betrieb und die Arbeit. In der zweiten Phase machen sich die ersten Anzeichen von Erschöpfung bemerkbar. Das Engagement der Mitarbeiter nimmt ab, Leistungseinbrüche fallen aber noch nicht so auf. In der dritten Phase nimmt die Leistungsfähigkeit merklich ab. Am Schluss steht die Verzweiflung, Leere und ein Gefühl von Sinn- und Hoffnungslosigkeit. Die Reserven sind nun aufgebraucht. Burnout ist mit dem Stress verwandt, quasi Stress im fortgeschrittenen Stadium oder die Folge von lang anhaltendem Stress.¹⁷

¹⁶ Schmiedel, Volker: Burnout, Stuttgart, 2010, S. 12.

¹⁷ Vgl. Allenspach, Marcel; Brechbühler, Andrea: Stress am Arbeitsplatz, Bern, 1. Auflage, 2005, S. 103 – 107.

2.5 Folgen

„Andauernder Stress führt zu körperlicher und psychischer Erschöpfung. Diese nimmt nicht einfach linear mit der Beanspruchung zu, sondern wächst exponentiell. Stresssymptome verschwinden meist nicht sofort, wenn der Stressor verschwindet. Stress wirkt nach. Der Organismus braucht Zeit, um nach einer Stressreaktion sein Gleichgewicht wieder zu finden. Nach Phasen intensiver Beanspruchung kann die Regeneration Wochen dauern. Durch lange Arbeitswege und Überstunden wird die Erholungszeit rasch zu kurz.

Bei der Entstehung von Krankheiten sind stets mehrere Faktoren beteiligt. Für verschiedene körperliche Krankheiten wurde nachgewiesen, dass das Vorliegen bestimmter Faktoren in der physikalischen Umwelt ihr Auftreten begünstigt. Die Rolle psychosozialer Faktoren hingegen ist weit weniger gut erforscht. Für eine fast unbegrenzte Zahl von Symptomen und Krankheiten wird jedoch Stress als Ursache oder Verstärker angenommen oder nachgewiesen. Nach Schätzungen der Wissenschaft sind zwischen 70 und 80% aller Krankheiten zumindest mit Stress assoziiert. Stress führt über direkte und indirekte Wege zu körperlichen, psychischen und psychosomatischen Beschwerden. Neuere Forschungen zeigen auch einen Zusammenhang zwischen Stress und Infektionen mit Viren und Bakterien. Stress scheint unser Immunsystem generell zu beeinträchtigen, sodass unsere Krankheitsanfälligkeit unter Dauerstress steigt.“¹⁸

¹⁸ Allenspach, Marcel; Brechbühler, Andrea: Stress am Arbeitsplatz, Bern, 1. Auflage, 2005, S. 83.

Ungünstige Situationen am Arbeitsplatz sind:

- monotone Arbeit ohne Entscheidungsspielräume
- widersprüchliche Arbeitsanweisungen
- unangemessene Anforderungen
- psychosoziale Konflikte
- mangelnde Unterstützung und Anerkennung
- Angst vor Arbeitsplatzverlust

Ungünstige Faktoren auf der personalen Seite:

- Persönlichkeitsfaktoren
- bereits existierende Erkrankungen
- schlechtes Stressmanagement
- Sensibilität gegenüber Überforderung

Typische, mit Stress assoziierte Erkrankungen sind wie folgend:

- Rückenschmerzen
- Nervosität, Reizbarkeit und Anspannung
- Schmerzen und Versteifungen in Nacken und Schultern
- kalte Hände und Füße
- Schlafstörungen
- Kopfschmerzen und Migräne
- Magen- und Darmbeschwerden
- depressive Verstimmungen
- Konzentrationsschwierigkeiten

Es besteht somit ein Zusammenhang zwischen organischen Störungen und Umweltstressoren.¹⁹

2.6 Prävention

Eine wirkungsvolle Prävention von Stress muss an vielen Stellen ansetzen. Die Stressoren müssen verringert und Ressourcen gefördert werden. Die Arbeit sollte die Qualifikationen des Arbeitnehmers nicht übersteigen. Eine effiziente Arbeitsorganisation ist wichtig. Auf ein gutes Arbeitsklima ist besonders zu achten. Eine flexible Arbeitszeitgestaltung kann zu einer Reduktion von Stress führen. Stress entsteht, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen, Belastungen und Ressourcen herrscht. Daher kann die Prävention von Stress und seinen Folgen durch Belastungsreduktion und Förderung der Ressourcen stattfinden. Um eine Prävention effizient zu gestalten, braucht es Maßnahmen, die beim individuellen Arbeitnehmenden ansetzen, aber auch auf institutioneller Ebene stattfinden.²⁰

Präventive Maßnahmen wirken sich zunächst nachteilig auf die Kostenseite aus. Die finanziellen Aufwendungen entstehen dem Unternehmen sofort, wenn sie sich für die Prophylaxe entscheiden. Die positiven Auswirkungen sind erst mit einer Zeitverzögerung sichtbar oder teilweise sogar unsichtbar. Es kann passieren, dass sich der zu erwartende Nutzen erst einige Jahre später zeigt. Dies setzt ein Management voraus, welches nicht an kurzfristigen Renditen interessiert ist, sondern das Humankapital des Unternehmens auf Dauer stärken will.

¹⁹ Vgl. Allenspach, Marcel; Brechbühler, Andrea: Stress am Arbeitsplatz, Bern, 1. Auflage, 2005, S. 83 – 89.

²⁰ Vgl. Allenspach, Marcel; Brechbühler, Andrea: Stress am Arbeitsplatz, Bern, 1. Auflage, 2005, S. 111.

Präventive Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn die Prozesse dafür langfristig ausgelegt sind.²¹

„Neben der Förderung der individuellen Gesundheit, der Vermeidung von Erkrankungen und damit der Senkung des Krankenstandes gelten für erfolgreiche Präventionsmaßnahmen auch andere Ziele. So ist ein vitaler Mitarbeiter beispielsweise leistungsfähiger und trägt mehr zur Steigerung der Produktivität bei. Außerdem ist Gesundheit förderlich für die Zufriedenheit, was wiederum zu einer höheren Qualität der Arbeitsleistung führt. Um diese Ziele jedoch zu erreichen, können die Maßnahmen nicht nach dem Gießkannenprinzip auf die Beschäftigten verteilt werden. Vielmehr ist es erforderlich, die Gesundheitsförderung problem- und zielgruppenbezogen einzusetzen, also individuell auf die Beschäftigten auszurichten. Des weiteren ist Gesundheitsmanagement ganzheitlich zu sehen. Das bedeutet, dass nicht isolierte Handlungen wie beispielsweise das ausschließliche Anbieten von Rückenschulen den gewünschten Erfolg bieten, sondern ein Gesamtpaket von Maßnahmen. Dazu gehört eine entsprechende Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, Führungspersonen, die den Gesundheitsgedanken mittragen, eine optimale Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutzmaßnahmen, betrieblich geförderte Bewegung/Sport sowie gesundheitsunterstützende Seminare.“²²

Bevor gehandelt wird, müssen die Schwachstellen im Betrieb gefunden werden. Denn wenn präventive Maßnahmen zur Senkung der Fehlzeiten wirken sollen, gilt es, zuerst die Ursachen festzustellen. Dann können

²¹ Vgl. Schellenberg, Steffen: Instrumente zur Prävention und Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten, 1. Auflage, 2008, S.34.

²² Schellenberg, Steffen: Instrumente zur Prävention und Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten, 1. Auflage, 2008, S. 34 – 35.

gezielte Programme eingeleitet werden. Die Ursachenermittlung kann dabei mittels einer Mitarbeiterbefragung stattfinden, mittels Betriebsbegehungen, durch interne sowie externe Fachleute oder durch Ärzte. Leider wird auch durch ursachenspezifisches Vorgehen kein Erfolg garantiert. Es steigt zwar die Erfolgswahrscheinlichkeit. Angesichts des umzusetzenden Gesamtpakets kann es problematisch sein, Erfolge einer bestimmten Maßnahme zuzuordnen oder die Wirtschaftlichkeit messbar zu machen.

Das Unternehmen muss also ein Umfeld schaffen, welches Gesundheit, Effektivität und Leistung ihrer Mitarbeiter fördert. Wichtig ist, dass die gesundheitsfördernden Maßnahmen auch Zustimmung bei den Mitarbeitern finden. Wenn die Gesundheitsförderung von der Geschäftsleitung als wichtig betrachtet wird, trägt dies zur Akzeptanz bei den Mitarbeitern bei.

2.7 Work-Life-Balance

„Work-Life-Balance ist mehr als nur ein neomodisches Label für traditionelle Gleichstellungsstrategien im Beruf oder klassische Familienpolitik. Dahinter steht ein grundlegender Wandel: die Erkenntnis, dass private Lebensverhältnisse des Mitarbeiters im Interesse des Unternehmens stärker berücksichtigt werden müssen. Ausgehend von den unterschiedlichen Lebenssituationen und Bedürfnissen werden für jeden Mitarbeiter die jeweils am besten passenden Maßnahmen angeboten. Davon profitieren vor allem Frauen – aber auch andere Gruppen wie ältere Mitarbeiter, Familienväter und –mütter oder

Stressgeplagte. Privat übernommene Verantwortung muss nicht länger ein Karrierehindernis sein.“²³

Man spricht hier also von einem Ausgleich von Beruf und Privatleben und somit von einer Vereinbarkeit dieser beiden Bereiche. Eine Vereinbarkeit beider Lebensbereiche ist für das Individuum wichtig, um dauerhaft gesund und mit sich und der Umwelt im Einklang zu sein. Ohne Ausgewogenheit wird der Mensch auf Dauer psychisch und physisch krank. Der Mensch ist nur dann im Einklang mit sich und der Umwelt, wenn sich die individuellen Interessen, Bedürfnisse, Aktivitäten und Verpflichtungen je nach Lebensphase mit der Lebens- und Arbeitswelt verbinden lassen und somit in Balance sind. Die veränderte Arbeitswelt stellt komplexe Anforderungen an die Mitarbeiter.

Unternehmen müssen wirtschaftlich leistungsfähig sein und benötigen eine Gewinnorientierung. Eine gewisse Kurzsichtigkeit auf das Ziel verhindert aber, dass der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen sofort erkannt wird. Maßnahmen, die durch eine Flexibilisierung von Arbeitszeit eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, sind relativ einfach zu erstellen. Eine Familienfreundlichkeit rechnet sich für den Betrieb. Wenn z.B. eine Frau die vollen 3 Jahre Elternzeit in Anspruch nimmt, entsprechen die Aufwendungen für die Wiedereingliederung den Kosten für die Suche und Einarbeitung neuer Arbeitnehmer. Wenn die Mutter allerdings schon nach 6 Monaten an den Arbeitsplatz zurückkehrt, entstehen dem Betrieb durchschnittlich nur 15 Prozent der Kosten, die bei einer Neueinstellung anfallen.

Echter Handlungsdruck für Unternehmen entsteht meist erst dann, wenn Kosten angefallen sind, z.B. in Form längerer Ausfallszeiten der

²³ Damme, Nora; Gawlitta, Thomas.: Work-Life-Balance, Berlin, 2003, S. 13.

Mitarbeiter. Das Konzept WLB ist als Instrument zu verstehen, um solche Kosten zu reduzieren.

Somit sind WLB Konzepte als Präventionsmaßnahmen zu verstehen. In vielen Unternehmen wird regelrecht eine Jagd auf kranke Mitarbeiter veranstaltet, um die Fehlzeiten und somit Kosten zu reduzieren. Daher sollte man nicht nur reagieren, wenn die Fehlzeiten hoch sind, sondern agieren und die Entstehung von Fehlzeiten soweit wie möglich zu reduzieren.

Grundsätzlich versucht man bei den unterschiedlichen Maßnahmen, Aufwand und Ertrag abzuwägen. In einigen Bereichen ist der Aufwand klar erfassbar, die Ertragsseite ist dagegen nicht so klar feststellbar. In einer Umfrage sollten alle Mitarbeiter befragt werden, damit die Defizite möglichst klar aufscheinen. Dies allein kann schon eine positive psychologische Wirkung auf die Mitarbeiter hervorrufen. Die finanziellen Auswirkungen bei einer Verringerung des Krankenstandes sind aber nachvollziehbar. Die Praxis zeigt, dass WLB Maßnahmen Krankenstand, Absentismus, Unfallzahlen und Fluktuation verringern können und damit unter anderem Lohnfortzahlungskosten einspart. Attraktive Arbeitsplätze verringern Fehlzeiten, Fluktuation und stärken die Bindung an den Betrieb.

Das Ziel bei der Einführung von WLB Maßnahmen für das Unternehmen ist betriebswirtschaftlich gesehen eine Effizienz- und Produktivitätssteigerung, z.B. über optimale Ausnutzung von Betriebszeiten oder die Senkung der Fehlzeiten. Hinzu kommt das Ziel der Steigerung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität und die Verbesserung von Image. Dies schlägt sich aber nur indirekt auf die betriebliche Kalkulation nieder.

Der Nutzen von WLB Maßnahmen kann wie folgt sein:

- Sicherung von Produktivität und Qualität, Senkung von Fehlzeiten und Krankenstand, Reduzierung der Fluktuation
- an den Arbeitsprozess angepasste Arbeitszeiten, Optimierung betrieblicher Abläufe, Verbesserung von Innovationsbereitschaft und Engagement
- verbesserte Kundenbeziehung
- langfristige Sicherung von Humankapitalinvestitionen, Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes, Steigerung der Motivation und Zufriedenheit bei den Beschäftigten
- verbessertes Image des Unternehmens

Bisherige Untersuchungen befassen sich nur mit wirtschaftlichen Teilaspekten der WLB. Wie Auswirkungen von Veränderungen der Arbeitsbedingungen auf die Fehlzeiten, finanzielle Aspekte der Flexibilisierung von Arbeit et cetera.

Mit relativ geringem finanziellen Aufwand können Unternehmen etwas für die Beschäftigten tun und somit von den positiven betriebswirtschaftlichen Auswirkungen profitieren. Für kleinere und mittlere Unternehmen empfehlen sich individuelle Absprachen. Durch den engen Kontakt zu den Mitarbeitern ist es hier deutlich leichter, auf die Bedürfnisse dieser einzugehen.

Eine Erfolgs- und Nutzenkontrolle der WLB Konzepte zielt auf die Realisierung der Relation zwischen Aufwand solcher Maßnahmen und dem Ertrag, der mit diesen Maßnahmen verbunden ist. Im Vergleich ist die Aufwandsseite einfacher zu messen. Die Kosten, die für die

Realisierung entstehen, sind meistens deutlich erkennbar. Beim Ertrag sind vor allen zwei Bereiche zu unterscheiden: nämlich die harten und weichen Konsequenzen.

Harte Kennziffern für den Ertrag sind die Fehlzeiten und Fluktuationszahlen. Zu den weichen zählt, wenn sich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter verändert. Eine Erfolgskontrolle ist wichtig und auch notwendig. Eine entscheidende Frage, bevor WLB Konzepte im Unternehmen eingeführt werden, ist, ob sich der Aufwand rechnet. Bisher wurden noch zu wenig Projekte durchgeführt, um eine allgemeingültige Aussage zu treffen. Der Erfahrungszeitraum ist noch zu kurz, und die Ergebnisse der Evaluation sind zu gering. Ein Standardmodell, das Grundsätzliches bringt, gibt es noch nicht. Die WLB Maßnahmen müssen daher unternehmensspezifisch gestaltet werden.²⁴

2.8 Betriebliches Gesundheitsmanagement

2.8.1 Definition, Ziele

Betriebliches Gesundheitsmanagement dient der Umsetzung der betrieblichen Gesundheitspolitik.

„BGM ist ein System von Programmen, Maßnahmen und Methoden des Arbeitsschutzes und der Personalpflege im Unternehmen, das der Gesundheit der Beschäftigten dient. Im Fokus stehen die Vorbeugung von arbeitsbedingten Erkrankungen sowie vor allem die Erhaltung und die Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit.“²⁵

²⁴ Vgl. Michalk, Silke; Nieder, Peter: Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Weinheim, 1. Auflage, 2007, S. 21 – 51.

²⁵ Rudow, Bernd: Das gesunde Unternehmen, München, 2004, S. 11.

BGM ist somit eine Unternehmensstrategie, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern bzw. zu verbessern. Es ist dabei von folgenden drei Grundvoraussetzungen auszugehen:

- **Eigenverantwortung**

Jeder ist für seine Gesundheit selbst mitverantwortlich.

- **Subsidiarität**

Jener Mitarbeiter, welcher sich selbst helfen kann, auch dazu Verpflichtet ist, anderen zu helfen.

- **Solidarität**

Gemeinsame Verpflichtung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber, betreffend der Gesundheit.²⁶

Ein dauerhafter Erfolg des Unternehmens ist nur möglich, wenn auch das wirtschaftliche Ergebnis regelmäßig gesteigert wird. Es handelt sich dabei also um einen stetigen Optimierungsprozess, einerseits um die Kosten zu senken, andererseits sollen die persönlichen Verausgabungen der Mitarbeiter vermindert werden.

Führungspersonen in einem Unternehmen führen Menschen und haben somit auch Verantwortung für deren gesundheitliches Wohlergehen. Dies ist als Zukunftssicherung für einen Betrieb zu betrachten. Die Höhe der Produktivität von allen Mitarbeitern ist ein Faktor, um den dauerhaften Erfolg zu sichern. Die technischen Möglichkeiten sind weitgehend ausgereizt, somit wird der Mitarbeiter immer mehr zum entscheidenden Faktor der Produktivität. Die Unterschiede im erreichbaren Ergebnis liegen also weitgehend am Personal.

²⁶ Vgl. Rudow, Bernd: Das gesunde Unternehmen, München, 2004, S. 11-12.

Die Leistungsbereitschaft und möglichst hohes Kundenservice entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Dies alles kann nur auf einem hohen Niveau gehalten werden, wenn die Belegschaft gesund ist. BGM ist also notwendig, um eine anhaltend hohe Produktivität zu sichern. Um Unternehmensziele und Unternehmenswerte langfristig abzusichern, ist ein gezieltes und systematisches Gesundheitsmanagement notwendig. Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter müssen gefördert und langfristig gesichert werden. Durch diese erkennbaren betrieblichen Aktivitäten wird die Belegschaft zu einem bewussten Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit geführt. Investitionen in das Humankapital sind von unsicherem Nutzen, wenn keine bewusste Zuwendung zu Gesundheit und Leistungsfähigkeit gefunden wird.

Ein langfristiger Erfolg für das Unternehmen wird sich nur dann einstellen, wenn die Mitarbeiter ihre Ressourcen optimal nutzen können. Der Wille dazu muss natürlich auch vorhanden sein. Natürlich müssen die Arbeitsbedingungen dazu gegeben und ein gesundes Wohlbefinden unter den Angestellten vorhanden sein.

Bei Investitionen in das Humankapital ist es das Ziel, die Unternehmenswerte zu steigern. Eine optimale Leistung jedes einzelnen ist nur dann möglich, wenn die Kompetenzen im Zusammenhang mit dem Leistungswillen dauerhaft und regelmäßig zum Einsatz kommen. Der Nutzen kann durch gezieltes Gesundheitsmanagement erhöht werden. Die dauerhafte Sicherung des Humankapitals, der Unternehmenswerte und der Unternehmensziele erscheint ohne bewusstes und gezieltes Gesundheitsmanagement nicht möglich. Strategien, welche die Gesundheit der Mitarbeiter vernachlässigen, können nur kurzfristig erfolgreich sein, jedoch nicht auf Dauer. Die Gefahr dabei ist auch, dass die Belegschaft das vernachlässigte gesundheitliche Interesse erkennt. Damit wird auch die Leistungsbereitschaft der Belegschaft sinken.²⁷

²⁷ Vgl. Jancik, M. Jürgen: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Wiesbaden, 2002, S. 14-15.

„Gesundheitsmanagement ist gezieltes und bewusstes Einarbeiten gesundheitsfördernder, krankheitsvorbeugender und Heilung unterstützender Strategien, Strukturen und Prozesse in das allgemeine Management, in die Führungsstrategie und in den Führungsstil. Dies ist eine Grundvoraussetzung für einen dauerhaften unternehmerischen Erfolg. Wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind schwer denkbar ohne loyale Mitarbeiter, die regelmäßig ein gesundes Wohlbefinden ausstrahlen und vermitteln.“²⁸

2.8.2 Ökonomische Aspekte

„Die Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen spielt in den Betrieben die wichtigste Rolle, denn ihre Ziele sind in erster Linie finanzieller Natur, wie z.B. die Senkung von Kosten oder die Maximierung von Gewinnen.

Ein Unternehmen möchte daher zunächst einmal wissen, welchen Nutzen das BGM ihm bietet.

Das verbesserte Wohlbefinden der Mitarbeiter reicht oft als alleiniges Argument nicht aus, um Entscheidungsträger von der Notwendigkeit eines solchen zu überzeugen. Folgend soll daher aufgezeigt werden, dass die Gesundheit der Mitarbeiter durchaus einen Wirtschaftsfaktor darstellt.“²⁹

²⁸ Jancik, M. Jürgen: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Wiesbaden, 2002, S. 15.

²⁹ Salvaggio, Nikolina: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Saarbrücken, 2007, S. 24.

Senkung betrieblicher Krankheitskosten

Betriebliche Krankheitskosten entstehen einerseits durch krankheitsbedingte Fehlzeiten der Mitarbeiter, den indirekten Krankheitskosten als auch den direkten Kosten.

Fehlzeiten

Fehlzeiten verursachen Kosten, sie können durch arbeitsbedingte Arbeitsunfähigkeit oder durch Absentismus entstehen. Absentismus liegt vor, wenn der Mitarbeiter bewusst entscheidet, nicht zur Arbeit zu erscheinen. Dies ist auf fehlende Arbeitsmotivation zurückzuführen. Diese Fehlzeiten sind vermeidbar. Die Grenzen zwischen Krankheit und Gesundheit sind bei bestimmten Krankheiten auch für einen Arzt schwer von Simulation (Feld 2) und wirklicher Krankheit (Feld 1) zu unterscheiden. Ob jedoch ein Arbeitnehmer mit einer leichten Verkühlung zur Arbeit geht (Feld 3) oder bleibt zu Hause (Feld 1), kann vom Betriebsklima und seiner Arbeitsmotivation abhängig sein.³⁰

³⁰ Vgl. Salvaggio, Nikolina: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Saarbrücken, 2007, S. 24 – 25.

	Krankheit	Gesundheit
Abwesenheit/ Krankmeldung	1 Arbeits- unfähigkeit	2 Absentismus „Blaumachen“
Anwesenheit	3 Anwesenheit trotz Erkrankung (Präsentismus)	4 Arbeits- fähigkeit

Abbildung 5: Szenarien von Ab- und Anwesenheit bei Krankheit und Gesundheit

Quelle: Salvaggio, Nikolina: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Saarbrücken, 2007, S. 25.

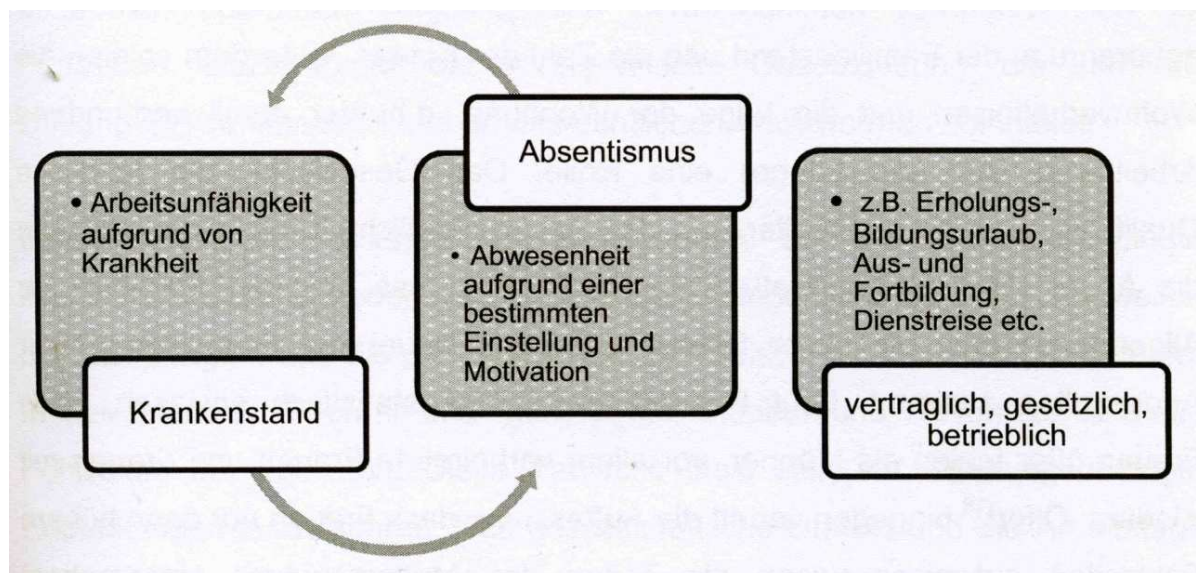


Abbildung 6: Arten von Fehlzeiten

Quelle: Böhlert, Frances: Fehlzeitenmanagement zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Hamburg, 2010, S. 11.

„Die im Personalwesen üblicherweise gestellte Leitfrage «Warum bleiben die Mitarbeiter wegen (tatsächlicher oder angeblicher) Krankheit der Arbeit fern?» soll im Wesentlichen dazu dienen, mögliche Ursachen für krankheitsbedingte Fehlzeiten zu ermitteln, um Ansatzpunkte für geeignete Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes zu entwickeln und umzusetzen. Dabei unterscheidet man, vereinfacht ausgedrückt, in der Regel zwei Arten von Fehlzeiten-Ursachen:

a)

Krankheitsbedingte Ursachen von Fehlzeiten, die sich im Wesentlichen entweder auf (1) anlagenbedingte und schicksalhafte Erkrankungen oder auf (2) arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen aufgrund von negativen Beanspruchungsfolgen betrieblicher Belastungen sowie auf (3) verhaltensbedingte Risikofaktoren des persönlichen Lebensstils zurückführen lassen, die zudem miteinander interagieren können (z.B. kann ein riskantes Gesundheitsverhalten, wie z.B. Rauchen, der Bewältigung negativer Beanspruchungsfolgen, wie z.B. Stress, dienen).

b)

Motivationsbedingte Ursachen von Fehlzeiten spielen, abgesehen von Art und Grad der tatsächlichen oder angeblichen gesundheitlichen Beeinträchtigung, eine wichtige Rolle, weil (1) die persönlichen Werthaltungen (z.B. Arbeitsmoral, Verantwortung) dabei ebenso von Bedeutung sind wie (2) die individuelle Arbeitszufriedenheit, die sich im Wesentlichen aus dem Vergleich zwischen betrieblichen Arbeitsbedingungen und den Erwartungen bzw. Erfahrungen der Mitarbeiter ergibt.“³¹

³¹ Oppolzer, Alfred: Gesundheitsmanagement im Betrieb, Hamburg, 2010, S. 195.

Beim Fehlzeitenmanagement gibt es drei Gruppen von Mitarbeitern.

1. Personen mit hoher Anwesenheit
2. unauffälliges Personal
3. Personen mit hohen Fehlzeiten

Angestellte mit hoher Anwesenheit müssen sorgfältig betreut werden, damit sie ihr positives Verhalten beibehalten. Mitarbeiter mit hohen Fehlzeiten benötigen eine konsequente Betreuung, damit die Kollegen nicht zusätzlich belastet werden.

Nach Wiederaufnahme der Tätigkeit am Arbeitsplatz sollten Krankenrückkehrgespräche stattfinden. Dadurch soll die Ursache gefunden werden. Bei betriebsbedingten Gründen müssen die Auswirkungen analysiert und beseitigt werden.³²

Krankheitskosten

Es können weitere Kosten durch Leistungsminderung oder sogar durch Leistungsverweigerung entstehen. Störungen im Arbeitsprozess wie z.B. Lieferverzögerungen, Qualitätsmängel werden monetär nicht direkt den krankheitsbedingten Fehlzeiten zugeordnet, stehen aber im Zusammenhang mit diesen. Eine Gefahr stellt auch die Verschleppung von Krankheiten dar, dabei verlängert sich der Genesungsprozess, oder die Erkrankung verschlimmert sich. Dabei besteht die Gefahr, dass Krankheiten chronisch werden. Auf längere Sicht gesehen, entstehen dem Unternehmen weitere Kosten.

³² Vgl. Böhlert, Frances: Fehlzeitenmanagement zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Hamburg, 2010, S. 20 – 31.

Durch den «healthy-worker-effect» kann die Analyse einen niedrigeren Krankenstand ergeben, dabei wurde jedoch nicht berücksichtigt, dass dies beispielsweise an Entlassungen von älteren oder gesundheitlich beeinträchtigten Arbeitnehmern liegt.

Wenn diese Aspekte verkannt werden, sind sich die Entscheidungsträger oft nicht über die Notwendigkeit eines BGM bewusst.

Die direkten Krankheitskosten setzen sich aus den Arbeitgeberanteilen zur Sozialversicherung, dem Betrag zur gesetzlichen Kranken-, Unfall-Renten, Pflege- und Arbeitslosenversicherung sowie die vom Arbeitgeber zu leistende Lohnfortzahlung zusammen.

Die Lohnfortzahlung ist abhängig von den Arbeitsunfähigkeitstagen. Je länger ein Mitarbeiter aufgrund durch Krankheit nicht in der Arbeit erscheint, desto mehr indirekte Krankheitskosten entstehen. Die indirekten Krankheitskosten bestehen u.a. und anteilig aus Krankheitsvertretung, Produktionsausfall, Kapitalkosten für nicht genutztes Anlagevermögen und die Kosten für nicht realisierten Umsatz.

Unternehmenswertsteigerung durch Steigerung der immateriellen Vermögenswerte

Durch ein dauerhaft angelegtes BGM kann eine Unternehmenswertsteigerung erreicht werden. Zu den immateriellen Vermögenswerten eines Unternehmens zählen Human- und Organisationskapital sowie das Informationskapital.

Humankapital / Humanvermögen

Das Humanvermögen besteht aus der Gesamtheit der Leistungspotenziale, die der Arbeitnehmer dem Betrieb zur

wirtschaftlichen Nutzung zur Verfügung stellt. Das Humankapital ist die Summe aller Humanvermögen der Mitarbeiter.

Daher entstehen dem Unternehmen aus Humankapital schwer nachahmbare Wettbewerbsvorteile. Die Investition in das Humankapital entscheidet über die Zukunft der Betriebe.³³

2.8.3 Ökonomische Evaluation

„Die ökonomische Evaluation ist die wirtschaftliche Bewertung bzw. Analyse von Maßnahmen und Programmen.

Es gibt verschiedene Faktoren, die eine ökonomische Evaluation des BGM erschweren. Die zeitliche Verzögerung von Kosten und Nutzen, eine rein monetäre Darstellung des Nutzens, die Quantifizierung des Nutzens, der beispielsweise in einem nicht stattgefundenen Ereignis (z.B. verhinderten Arbeitsunfall) liegt, und auch die Zurechenbarkeit der positiven Effekte. Dennoch sind (ex-ante) Bestandsaufnahmen und (ex-post) Analysen einzelner Gesundheitsförderungsmaßnahmen bzw. des gesamten BGM notwendig, um es zu rechtfertigen.“³⁴

Eindimensionale Wirtschaftlichkeitsanalyse

2.8.3.1 Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)

Es handelt sich dabei um ein traditionelles Verfahren zur Feststellung der Wirtschaftlichkeit bzw. zum Ertragsvergleich von Investitionen und

³³ Vgl. Salvaggio, Nikolina: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Saarbrücken, 2007, S. 27 – 36.

³⁴ Salvaggio, Nikolina: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Saarbrücken, 2007, S. 37.

ermöglicht eine rein monetäre Auswertung von Kosten und Nutzen. Traditionelle Analyseverfahren sind beispielsweise die Rentabilitätsrechnung, die Gewinnvergleichsrechnung, die Annuitäten- und auch die Kapitalwertmethode.

Fehlzeitenquote

Berechnungsformel:

$$\text{Fehlzeitenquote \%} = \frac{\text{Fehlzeiten in Tagen oder Stunden}}{\text{Sollarbeitszeit in Tagen oder Stunden}} \times 100$$

Ist eine der am häufigsten genannten Kennzahlen im Zusammenhang mit BGM. Sie ist einfach zu berechnen, die dazu benötigten Daten stehen jedem Unternehmen zur Verfügung. Wenn Gesundheitsmaßnahmen getätigt wurden und diese erfolgreich waren, sinken die Fehlzeiten.³⁵

Return on Investment (ROI)

„Bei immer kürzeren Veränderungszyklen ist Wandel heute die bedeutende Konstante in der Wirtschaft. Die Suche nach Kostenvorteilen und der ständige steigende Wettbewerb erhöhen den Druck auf die Personalentwicklung und ihre Budgets. Unstrittig ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter durch zielgerichtetes Training weiterentwickelt werden müssen. Denn in mehr als zwei Drittel aller Unternehmen besteht eine große Diskrepanz zwischen der strategischen Zielsetzung und ihrer

³⁵ Vgl. Salvaggio, Nikolina: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Saarbrücken, 2007, S. 37 – 39.

Umsetzung. Doch stellt der nicht oder nur unzureichend nachprüfbare Erfolg aufwendiger Personalentwicklungsmaßnahmen für die Entscheider einen großen Unsicherheitsfaktor dar. Bislang aber war die konkrete Kosten-Nutzen-Analyse einer Personalentwicklungsmaßnahme Wunschen. Vor die Wahl gestellt, Kosten für die Weiterbildung der Mitarbeiter aufzuwenden oder gezielt in eine messbare und nachweislich erfolgreiche Personalentwicklung zu investieren, wird jeder Verantwortliche letzteres bevorzugen. Denn eine Investition beinhaltet eine klare Erwartungshaltung, mit ihr wird ein Return verbunden. In der Finanzsprache gibt es dafür einen Begriff: Der Erlös aus eingesetztem Kapital, der Return on Investment oder kurz ROI. Für einige Unternehmen neu hingegen ist, ein Return on Investment in der Personalentwicklung zu messen – also bei Training und Ausbildung zur Entwicklung und Leistungssteigerung der Mitarbeiter.“³⁶

Berechnungsformeln:

$$\text{NKR} = \frac{\text{Programmnutzen}}{\text{Programmkosten}}$$

$$\text{ROI \%} = \frac{\text{Netto-Programmnutzen}}{\text{Programmkosten}} \times 100$$

Die Nutzen/Kosten-Relation (NKR) verwendet den Gesamtnutzen und die Gesamtkosten. Bei der ROI Berechnung wird der Netto-Programmnutzen

³⁶ Phillips, J. Jack; Schirmer, C. Frank: Return on Investment in der Personalentwicklung, Berlin, 2008, S. 1.

verwendet, also Programmnutzen minus Gesamtkosten. Das Ergebnis wird danach durch die Kosten dividiert.³⁷

2.8.3.2 Kosten-Effektivitäts-Analyse (KEA)

„Die Kosten-Effektivitäts-Analyse wird für Beurteilung der Wirksamkeit einer einzelnen Zielgröße herangezogen. Der Erfüllungsgrad des erwünschten Ziels wird den Kosten gegenübergestellt. Entweder man möchte mit einem gegebenen Budget einen größtmöglichen Nutzen erreichen oder ein bestimmtes Ziel mit einem möglichst geringen Aufwand.“³⁸

Kennzahl AT₃₀

„Die Kennzahl der Fehlzeiten ist beliebt, weil sie verhältnismäßig leicht erlaubt, den Nutzen von Maßnahmen des BGM in Geldeinheiten auszudrücken. Voraussetzung ist allerdings zunächst die Abschätzung der Kosten aus den Maßnahmen, die im Rahmen des BGM durchgeführt wurden. Eine Faustformel zur raschen Abschätzung der Kosten aus krankheitsbedingten Fehlzeiten ist die Kennzahl AT₃₀ der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt. Sie wird berechnet als Ausfallstage insgesamt / Anzahl der Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten. Im Ergebnis erhält man also die Anzahl der Ausfallstage pro Vollbeschäftigtem. Als Besonderheit wird jeder Krankheitsfall mit maximal 30 Ausfallstagen gewichtet – der Gedanke dahinter ist, dass (in der Schweiz) die Lohnfortzahlung der

³⁷ Phillips, J. Jack; Schirmer, C. Frank: Return on Investment in der Personalentwicklung, Berlin, 2008, S. 30 – 31.

³⁸ Salvaggio, Nikolina: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Saarbrücken, 2007, S. 42.

Krankenversicherung einsetzt und die Erhebung zudem um seltene Ausreißer bereinigt wird.“³⁹

Berechnungsformel:

$$AT_{30} = \frac{\text{Ausfallszeit aller Beschäftigten}}{\text{Zahl aller Beschäftigten}}$$

Eine Abschätzung der Krankheitskosten ist mit folgender Formel möglich.

$$\text{Krankheitskosten} = \frac{AT_{30} \times \text{Lohnsumme} \times 5}{365}$$

Damit werden sowohl die direkten als auch die indirekten Kosten berücksichtigt. Beim Faktor 5 handelt es sich um einen statistischen Erfahrungswert, welcher zur Korrektur dient. Der Vorteil darin ist, dass diese Formel sehr leicht anwendbar und daher ideal für Klein- und Mittelbetriebe ist. Damit kann für ein Unternehmen eine grobe Abschätzung der bei krankheitsbedingter Abwesenheit entstehenden Kosten erfolgen.⁴⁰

Ungestörte Arbeitsstunde

„Im Unterschied zur Kennzahl AT_{30} gehen hier auch die spezifischen Kosten für das BGM, den Arbeits- und Gesundheitsschutz ein. Das

³⁹ Hellmann, Wolfgang: Gesunde Mitarbeiter als Erfolgsfaktor, Heidelberg, 2007, S. 132.

⁴⁰ Vgl. http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/FitforBusiness_Endbericht1.pdf S.20 – 21, 09.10.2010, 19:52 Uhr

Konzept erlaubt in erster Linie den Vergleich zwischen Perioden, die Berechnung erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird die Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden ermittelt. In einem zweiten Schritt ermittelt man die angefallenen Kosten für Gesundheit und Sicherheit. Diese Kosten werden im dritten Schritt auf die Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden umgelegt.

1. Berechnung der Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden:

Mitarbeiterzahl x Jahresarbeitsstunden

+ zusätzlich eingekaufte Arbeitsstunden (z.B. Überstunden, Leiharbeitnehmer, usw.)

= Summe der eingekauften Stunden

./. Anzahl der Ausfallstunden

= Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden

2. Ermittlung der Kosten der ungestörten Arbeitsstunde:

Summe der Kosten für Gesundheit und Sicherheit

Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden

= Kosten der ungestörten Arbeitsstunde."⁴¹

⁴¹ Hellmann, Wolfgang: Gesunde Mitarbeiter als Erfolgsfaktor, Heidelberg, 2007, S. 132 – 133.

3. Praktisches Beispiel

3.1 Unternehmensbeschreibung

Der Betrieb Musterfirma wurde im Jahre 1974 als Tochterunternehmen eines deutschen Konzerns gegründet. Aktuell zählt das Unternehmen 20 Beschäftigte. In Österreich findet der Vertrieb und die technische Beratung der konzerneigenen Produkte wie Relais, Schalter und Konnektoren statt. Rekordumsätze wurde in den Jahren 2005 und 2006 mit einem jährlichen Umsatz von je ca. 7,5 Millionen Euro verzeichnet. In den folgenden Jahren wurde der Preisdruck der Konkurrenz langsam immer größer, und der Verlust eines Großprojektes drückte den Umsatz. Im Jahre 2008 begann die weltweite Wirtschaftskrise. Um zu vermeiden, dass diese Situation nicht nur den Druck auf die Geschäftsführung, sondern auch auf die Mitarbeiter erhöht, wird die Einführung von Präventionsmaßnahmen angedacht, um die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter zu stärken. Der Stress jedes einzelnen sollte nicht übermäßig ansteigen, um physische und psychische Krankheiten zu vermeiden.

3.2 Entwicklungstendenzen

Der Wettbewerb nimmt stark zu, dieser Trend verlangt Veränderungen, um in Zukunft bestehen zu bleiben. Der wirtschaftliche Gewinn steht bei vielen im Mittelpunkt, dies geht allerdings oft zu Lasten der Mitarbeiter. Der Preis dafür ist die leider häufig zunehmende psychische Arbeitsbelastung mit ihren negativen Folgen für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit. Denn nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind

auch engagiert und motiviert. Diese Eigenschaften haben maßgeblichen Anteil am Erfolg eines Unternehmens. In Zukunft wird das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen ansteigen. Wer hier nicht rechtzeitig auf die Gesundheit seiner Angestellten achtet, dem droht der Verlust des Humankapitals.

„Die Prozesse des Change Management, welche oft mit Problemen und Schwierigkeiten verbunden sind, müssen gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitern getragen werden. Besonders die Manager haben dabei eine große Verantwortung, nämlich für das Gelingen oder Misslingen der Organisationsveränderung und deren wirtschaftliche und soziale Konsequenzen. Manager stehen häufig unter Entscheidungs- und Rechtfertigungsdruck gegenüber Mitarbeitern und der Öffentlichkeit; sie müssen Entscheidungen mit Risiko treffen; sie tragen nicht nur eine materielle, sondern auch eine soziale Verantwortung für Mitarbeiter, Aktionäre, Klienten oder Kunden. Die Mitarbeiter sind ebenso von Restrukturierungen betroffen. Da sie oft nicht hinreichend über laufende Prozesse, Maßnahmen und Ziele der Umstrukturierung informiert werden, kommt bei ihnen Unsicherheit, Existenzangst und sogar Widerstand auf.“⁴²

Wer im Wettbewerb bestehen will, muss innovationsfähig sein und sich dem Druck stellen. Um diese Eigenschaft zu erfüllen, braucht es aber motivierte und kreative Führungskräfte und Mitarbeiter. Vor allem im Dienstleistungsbereich ist Schnelligkeit und Flexibilität gefragt, diese Fähigkeiten stellen aber eine hohe psychische Belastung dar. Auch ein Großteil aller Unternehmensfusionen erbringen nicht den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg, und dies hat dann negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter wie deren Motivation, Zufriedenheit und das Betriebsklima.

Wenn verschiedene Unternehmen wirtschaftliche Einbrüche erleiden, führt dies zu negativen psychischen Reaktionen.

⁴² Rudow, Bernd: Das gesunde Unternehmen, München, 2004, S. 4.

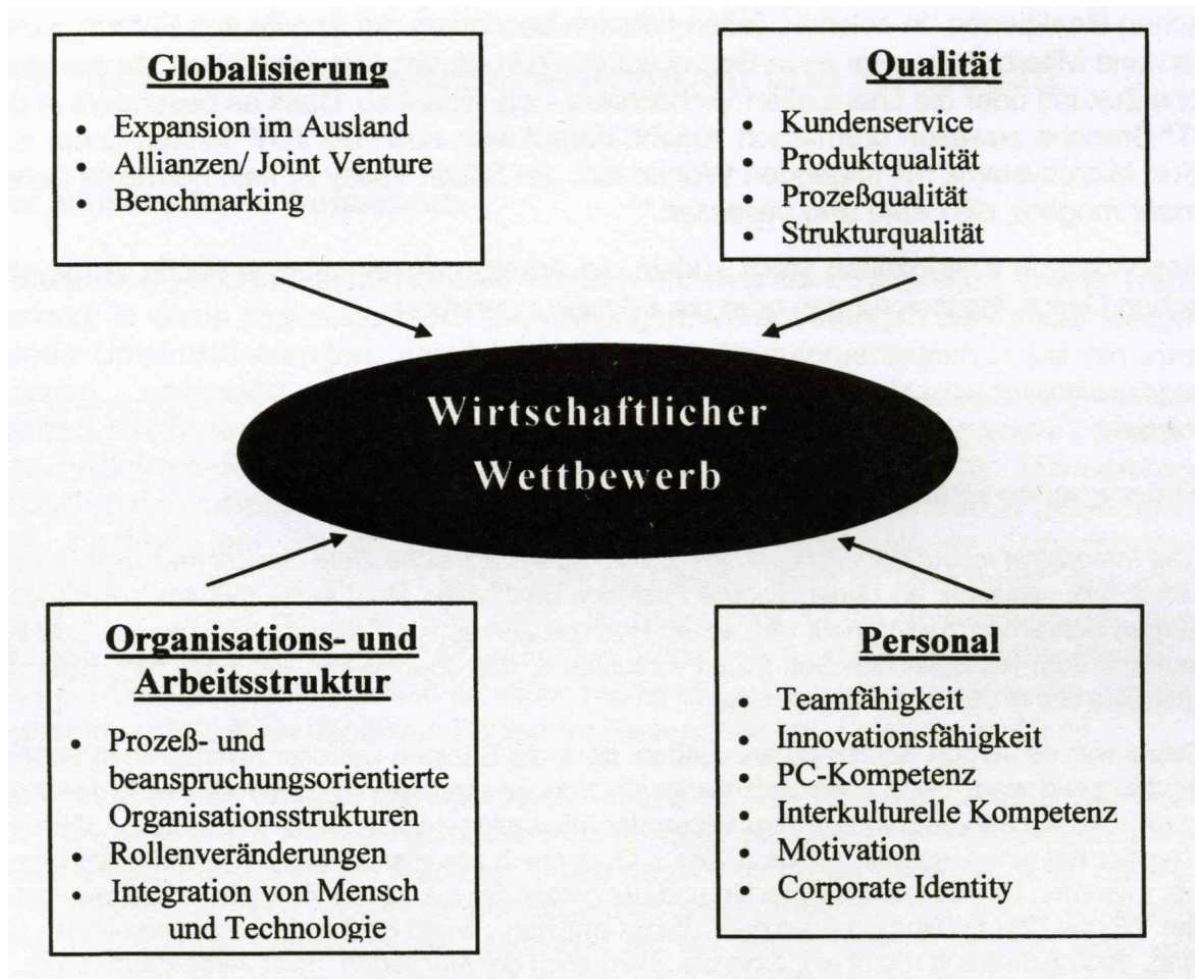


Abbildung 7: Faktoren des wirtschaftlichen Wettbewerbs

Quelle: Rudow, Bernd: Das gesunde Unternehmen, München, 2004 S. 6.

Dieses Bild soll verdeutlichen, welche Bereiche mit den dazugehörigen Faktoren einen Einfluss auf den wirtschaftlichen Wettbewerb haben. Jeder von ihnen kann Stress oder psychische Belastungen hervorrufen.

3.3 Präventionsmaßnahmen

Es wird zunehmend wichtiger, Work-Life-Balance Konzepte als betriebliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen einzuführen.

„Kaum ein anderer Begriff hat im Rahmen von Stressprävention eine solche Popularität erlangt.“⁴³

WLB soll eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für alle Mitarbeiter schaffen.

„In den letzten zehn Jahren hat dieses Thema viel an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmen haben erkannt, dass die Leistung der Mitarbeiter mit ihrem persönlichen Wohlbefinden eng zusammenhängt. Es muss vielmehr darum gehen, langfristige und fließende Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, um eine gewünschte Lebensqualität zu erreichen.“⁴⁴

Nachteilig wirken sich präventive Maßnahmen zunächst auf der Kostenseite aus. In vielen Klein- und Mittelbetrieben werden Aufwendungen für Gesundheit oft noch als Belastung gesehen. Die Wirksamkeit dieser in diesem Bereich getätigten Investitionen ist schwer zu überprüfen. In Großunternehmen existieren teilweise eigene Gesundheitsabteilungen, welche sich ausgiebig mit diesem Thema beschäftigen. Dagegen können natürlich die kleineren nicht mithalten. Aber bedeutet dies einen Verzicht? Nein, es müssen hier nur einfachere Verfahren zur Berechnung der Wirksamkeit und somit Wirtschaftlichkeit herangezogen werden, die ich später noch genauer ausführen werde. Auf alle Fälle dürfen diese Verfahren die Ressourcen des Betriebes nicht übersteigen.

Im ersten Schritt müssen die Mängelauswirkungen der Belegschaft, das Unternehmen betreffend, erhoben werden. Dazu findet eine Mitarbeiterbefragung statt. Diese sieht wie folgt aus.

⁴³ Allenspach, Marcel; Brechbühler, Andrea: Stress am Arbeitsplatz, Bern, 1. Auflage, 2005, S. 135.

⁴⁴ Michalk, Silke; Nieder, Peter: Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, Weinheim, 1. Auflage, 2007, S. 11, 12.

Fragebogen

1. Wie zufrieden sind Sie mit dem Management?

- ☐ sehr ☐ mittel ☐ überhaupt nicht

2. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit im Unternehmen?

- ☐ sehr ☐ mittel ☐ überhaupt nicht

3. Wo sehen Sie in Ihrem Bereich einen Handlungsbedarf?

☐ Schulung (falls ja welche?): _____

☐ Andere (falls ja wo?): _____

4. Wie sieht es mit Ihrer persönlichen Balance von Arbeit-, Familie, und Freizeitanspruch aus?

- ☐ sehr gut ☐ mittel ☐ nicht gut

5. Was können Sie tun, um Ihre eigene Balance zu verbessern?

6. Fühlen Sie sich körperlich fit?

- ☐ ja ☐ mittel ☐ nein

7. Wo sollte Ihrer Meinung nach das Unternehmen ansetzen, um bei Ihnen die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeitanspruch zu fördern?

8. Haben Sie zuviel Stress am Arbeitsplatz?

☐ ja

☐ manchmal

☐ nein

9. Ich muss durch meine Arbeit auf private Kontakte und
Freizeitaktivitäten verzichten?

☐ ja

☐ manchmal

☐ nein

10. Ich fühle mich frustriert in meiner Arbeit?

☐ ja

☐ manchmal

☐ nein

11. Ich bin oft krank?

☐ ja

☐ manchmal

☐ nein

12. Ich bekomme zu wenig Anerkennung für meine Leistung?

☐ ja

☐ manchmal

☐ trifft nicht zu

Abbildung 8: Fragebogen Mitarbeiter

Quelle: Autor

Die Auswertung dieses Fragebogens hat folgende Auffälligkeiten ergeben.

Anzahl	Grund
13	haben akuten Schulungsbedarf
8	fühlen sich körperlich nicht fit oder nur mittel
2	Burn-out gefährdet
2	nicht mit dem Management zufrieden
1	nicht mit seiner Tätigkeit zufrieden

Tabelle 1: Auswertung Fragebogen

Quelle: Autor

Die Analyse hat einen hohen Schulungsbedarf und körperliche Mängel festgestellt. Zu Letzterem ist in diesem Zusammenhang unter Punkt 7 des Fragebogens einige Male der Wunsch nach körperlicher Ertüchtigung und Entspannung geäußert worden. Diese Punkte werden daher beim Konzept berücksichtigt.

Die beiden Mitarbeiter, welche Burn-out gefährdet sind, werden kurzfristig auf Urlaub geschickt, da die aus wirtschaftlicher Sicht schwächeren Sommermonate dies zulassen.

Davor wird noch eine Arbeitsplatzbeschreibung erstellt bzw. die vorhandene aktualisiert, damit der tatsächliche Arbeitsaufwand der beiden Betroffenen ersichtlich ist. Nach Durchsicht dieser und dem Gespräch mit Kollegen der Betroffenen wurde festgestellt, dass hier eine Arbeitssucht (auch Workaholismus genannt) vorliegt.

„Workaholismus äußert sich in einem übermäßigen Verlangen nach Arbeit, Leistung und Erfolg. Dabei verlieren andere Lebensbereiche wie Freizeit und soziale Kontakte drastisch an Bedeutung. Der Workaholic definiert sich über seine Arbeit, und sein Selbstwert ist maßgeblich von seiner Leistungsfähigkeit abhängig. Wer eine gesunde Beziehung zur Arbeit hat, sieht diese als Möglichkeit der Existenzsicherung und manchmal als persönliche Bereicherung. Nebenbei werden aber auch Hobbys und soziale Kontakte gepflegt. Die Interessen sind vielseitig und beziehen sich nicht nur auf Arbeit. Für Arbeitssüchtige hingegen ist der einzige Lebensinhalt ihre Arbeit. Sie zeigen kaum Interesse für andere Dinge und Menschen.“⁴⁵

Viele glauben, Workaholics seien rentabel, über längere Zeit betrachtet, zeigt sich jedoch, dass sie dem Betrieb mehr kosten, als von ihnen eingebracht wird. Mögliche Erscheinungen treten in diesem Zusammenhang auf:

- Sind stets sehr beschäftigt, aber die Produktivität sinkt.
- Verminderte Arbeitseffektivität
- Fehler durch Überarbeitung
- Ausscheiden durch Krankheit

Eine Arbeitssucht der Mitarbeiter kann dem Betrieb teuer zu stehen kommen. Die Qualität der geleisteten Arbeit kann abnehmen. Irgendwann erreicht jeder Workaholic den Punkt, an dem die Erschöpfung überhand nimmt. Es können in weiterer Folge Krankheitskosten entstehen. Arbeitsausfälle, bedingt durch Krankheit,

⁴⁵ Allenspach, Marcel; Brechbühler, Andrea: Stress am Arbeitsplatz, Bern, 1. Auflage, 2005, S. 65.

verursachen in Unternehmen hohe Kosten (siehe Berechnung Fehlzeiten).

Daher wird es für die beiden Betroffenen spezielle Schulungen und Gespräche geben. Dazu ist es sicher erforderlich, Arbeit an andere zu verlagern, die noch Kapazitäten frei haben.

Folgende Vorschläge werden ausgearbeitet, und der ökonomische Nutzen für das Unternehmen wird überprüft.

1. Mitarbeiterschulungen
2. Zuschuss Fitnesscenter
3. Zuschuss Massagen

Zwecks besserer Vergleichbarkeit und Beurteilung werden unterschiedliche Gesamtpakte geschnürt und miteinander verglichen.

Ziele:

- Erhöhung der Effektivität
- Steigerung des körperlichen Wohlbefindens und der Fitness
- Fluktuation von wichtigen Mitarbeitern reduzieren
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung des Umsatzes
- Verbesselter Kundenservice
- Verbessertes Teamwork
- Verbesserte Arbeitszufriedenheit
- Verbesserte Kommunikation

Es soll der ROI dieser Work-Life-Balance Konzepte ausgearbeitet und die Kosten der ungestörten Arbeitsstunden sollen ermittelt werden.

Dies soll sich in weiterer Folge in den gesunkenen Ausfalltagen und damit niedrigeren Krankheitskosten widerspiegeln.

Der Unternehmensführung soll verdeutlicht werden, welche finanziellen Auswirkungen die Reduzierung der Ausfallstage auf die Krankheitskosten hat.

Hintergrund:

Der Elektronikmarkt ist hart umkämpft und sehr wettbewerbsintensiv, die Kundenzufriedenheit ist daher ein wichtiger Faktor geworden. Die Führung des Unternehmens ist daher auf der Suche, die Effektivität zu erhöhen, die Kundenzufriedenheit zu verbessern, den Umsatz zu erhöhen, das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu steigern und leistungsfähige Mitarbeiter langfristig zu binden. Die Kosten zu senken und dabei die Schlagkraft am Markt zu erhöhen, gilt als eine der großen Herausforderungen in der heutigen Zeit.

3.4 Ökonomische Evaluation

3.4.1 Kosten Nutzen Analyse (KNA)

Angaben Kosten WLB 1 (Stufe 1: geringster finanzieller Aufwand):

	Aufwand p.a. in Euro	ROI-Zielsetzung
Mitarbeiterschulung	40.000 €	
Zuschuss Fitnesscenter	10.000 €	
Zuschuss Massagen	10.000 €	
Gesamt	60.000 €	25%

Tabelle 2: Angaben Kosten WLB 1

Quelle: Autor

Bei Paket 1 wird bei der Mitarbeiterschulung ein Jahreswert von 2.000 Euro pro Mitarbeiter festgelegt. Die jährlichen Zuschüsse für Fitnesscenter und Massagen werden mit durchschnittlich je 500 Euro pro Firmenangehörigen angesetzt.

Die ROI Zielsetzung des Managements bei diesem Maßnahmenpaket liegt bei zumindest 25%.

Angaben Kosten WLB 2 (Stufe 2: mittlerer finanzieller Aufwand):

	Aufwand p.a. in Euro	ROI-Zielsetzung
Mitarbeiterschulung	50.000 €	
Zuschuss Fitnesscenter	12.000 €	
Zuschuss Massagen	15.000 €	
Gesamt	77.000 €	30%

Tabelle 3: Angaben Kosten WLB 2

Quelle: Autor

Bei Paket 2 wird bei der Mitarbeiterschulung ein Jahreswert von 2.500 Euro pro Mitarbeiter festgelegt. Die jährlichen Zuschüsse für Fitnesscenter und Massagen werden mit durchschnittlich 600 und 750 Euro je Firmenangehörigen angesetzt.

Durch die höheren Ausgaben wird auch die Zielsetzung beim ROI auf 30% hinaufgestuft.

Angaben Kosten WLB 3 (Stufe 3: höchster finanzieller Aufwand):

	Aufwand p.a. in Euro	ROI-Zielsetzung
Mitarbeiterschulung	60.000 €	
Zuschuss Fitnesscenter	15.000 €	
Zuschuss Massagen	20.000 €	
Gesamt	95.000 €	35%

Tabelle 4: Angaben Kosten WLB 3

Quelle: Autor

Bei Paket 3 wird bei der Mitarbeiterschulung ein Jahreswert von 3.000 Euro pro Mitarbeiter festgelegt. Die jährlichen Zuschüsse für Fitnesscenter und Massagen werden mit durchschnittlich 750 und 1.000 Euro je Firmenangehörigen angesetzt.

Durch die noch höheren Ausgaben wird auch die Zielsetzung beim ROI auf 35% hinaufgestuft.

Resultierender Nutzen WLB 1:

	Nutzen
Umsatzsteigerung	150.000 €
Kostenersparnis	25.000 €
Summe in Euro	175.000 €

Tabelle 5: Nutzen WLB 1

Quelle: Autor

Resultierender Nutzen WLB 2:

	Nutzen
Umsatzsteigerung	190.000 €
Kostenersparnis	28.000 €
Summe in Euro	218.000 €

Tabelle 6: Nutzen WLB 2

Quelle: Autor

Resultierender Nutzen WLB 3:

	Nutzen
Umsatzsteigerung	230.000 €
Kostenersparnis	30.000 €
Summe in Euro	260.000 €

Tabelle 7: Nutzen WLB 3

Quelle: Autor

Die Angaben aus den Umsatzsteigerungen und Kostenersparnissen beruhen auf Schätzungen. Die zeitliche Verzögerung von Kosten und Nutzen stellt ein Problem bei der Beurteilung betrieblicher Gesundheitsförderungen dar. Denn bei der ökonomischen Auswertung müssen die Folgen von Programmen dargestellt werden, welche erst deutlich nach der Durchführung wirksam werden. Die monetäre Erfassung der Effekte des Nutzens ist schwer messbar. Schwer nachzuvollziehen sind z.B. der Imagegewinn für das Unternehmen oder die Steigerung des menschlichen Potenzials. Weiters ist die Zuordnung der möglichen positiven Effekte auf die betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen nicht immer einfach. Der Nutzen ist daher nur grob einschätzbar und zeigt somit die Schwächen dieses Systems auf. Alle nichtmonetären Effekte müssen in Geldeinheiten umgewandelt werden.

Berechnungen Return on Investment (ROI):

Berechnungsformeln:

$$\text{NKR} = \frac{\text{Programmnutzen}}{\text{Programmkosten}}$$

$$\text{ROI \%} = \frac{\text{Netto-Programmnutzen}}{\text{Programmkosten}} \times 100$$

NKR WLB 1:

Nutzen	Kosten	NKR
Euro	Euro	
175.000	60.000	2,92

Tabelle 8: NKR WLB 1

Quelle: Autor

Für jeden investierten Euro werden 2,92 € erzielt.

ROI WLB 1:

Nutzen	Kosten	ROI
Euro	Euro	%
175.000	60.000	192

Tabelle 9: ROI WLB 1

Quelle: Autor

Dies bedeutet nun, dass für jeden investierten Euro, nach Abzug der Kosten, ein Return von 1,92 € erzielt wurde.

NKR WLB 2:

Nutzen	Kosten	NKR
Euro	Euro	
218.000	77.000	2,83

Tabelle 10: NKR WLB 2

Quelle: Autor

Für jeden investierten Euro werden 2,83 € erzielt.

ROI WLB 2:

Nutzen	Kosten	ROI
Euro	Euro	%
218.000	77.000	183

Tabelle 11: ROI WLB 2

Quelle: Autor

Dies bedeutet nun, dass für jeden investierten Euro, nach Abzug der Kosten, ein Return von 1,83 €, erzielt wurde.

NKR WLB 3:

Nutzen	Kosten	NKR
Euro	Euro	
260.000	95.000	2,74

Tabelle 12: NK R WLB 3

Quelle: Autor

Für jeden investierten Euro werden 2,74 € erzielt.

ROI WLB 3:

Nutzen	Kosten	ROI
Euro	Euro	%
260.000	95.000	174

Tabelle 13: ROI WLB 3

Quelle: Autor

Dies bedeutet nun, dass für jeden investierten Euro, nach Abzug der Kosten, ein Return von 1,74 € erzielt wurde.

Alle drei Ergebnisse übertreffen die Zielsetzung deutlich. Dies hat überrascht! Es ist auch zu erkennen, dass der ROI bei steigenden Kosten abnimmt, da der jeweilige Nutzen dazu nicht im selben Maße proportional zunimmt. Die Mitarbeiter sind ab einem gewissen Level an Schulungen nicht mehr so aufnahmefähig und können daher nicht mehr alles im Berufsalltag umsetzen. Dies hat zur Folge, dass der Nutzen für das Unternehmen sinkt, der Return ebenfalls. Zudem ist das Risiko für den Betrieb bei höheren Kosten auch größer. Die Kosten entstehen sofort, der Nutzen ist aber erst deutlich später bemerkbar. Daher ist es im ersten Jahr die sinnvollste Entscheidung, WLB 1 zu verwenden. Bei deutlich niedrigeren Kosten ergibt sich ein vergleichsweise hoher Nutzen für das Unternehmen. Am Anfang des zweiten Jahres wird der ökonomische Nutzen durch die gesetzten Maßnahmen aus dem vorigen Jahr evaluiert. Dann werden neue Vorschläge zum betrieblichen Gesundheitsmanagements anhand von Work-Life-Balance Konzepten entworfen bzw. die vorhandenen überarbeitet und anschließend erneut bewertet. Wenn WLB 1 annähernd so verläuft wie geplant, ist die

Geschäftsführung gewillt, den finanziellen Einsatz zu erhöhen, vorausgesetzt der finanzielle Rahmen lässt dies auch zu. Dazu muss sich das Geschäftsjahr gut entwickeln. Mittlerweile ist ein dauerhafter Erfolg für ein Unternehmen nur durch leistungsfähige und leistungswillige Mitarbeiter erreichbar.

Fehlzeiten:

Einigen Unternehmen sind die durch Krankheit verursachten Kosten und die Auswirkungen von Fehlzeiten nicht bewusst. Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung von Mitarbeiterausfallszeiten spielen eine wichtige Rolle. Durch ein an das Unternehmen angepasstes Konzept (siehe 3.3) können nicht nur die krankheitsbedingten Fehlzeiten reduziert werden, sondern auch die durch Absentismus entstehenden.

Berechnung Fehlzeiten:

Berechnungsformel:

$$\text{Fehlzeitenquote \%} = \frac{\text{Fehlzeiten in Tagen oder Stunden}}{\text{Sollarbeitszeit in Tagen oder Stunden}} \times 100$$

Wöchentliche Arbeitszeit / Mitarbeiter: 38,5 Stunden

5 Tageswoche = 7,7 Stunden pro Tag

Fehlzeiten (jährlicher Durchschnitt):

Vor den Präventionsmaßnahmen:

16 Tage Krankenstand pro Mitarbeiter entspricht

123,2 Stunden pro Mitarbeiter

20 Mitarbeiter = 2.464 Stunden

Sollarbeitszeit (jährlich):

SOLL-Arbeitszeit pro Woche (ohne Überstunden)			38,50
Jährliche Soll-Arbeitszeit = 38,5h * 52 Wo			2.002,00
Summe pro Mitarbeiter in Stunden			2.002
Summe 20 Mitarbeiter in Stunden			40.040

Tabelle 14: Jährliche Sollarbeitszeit

Quelle: Autor

Fehlzeitenquote:

Fehlzeiten / MA p.a.	123,20	Stunden
Fehlzeiten Summe p.a.	2.464	Stunden
Sollarbeitszeit Summe p.a.	40.040	Stunden
Fehlzeitenquote	6,15	%

Tabelle 15: Fehlzeitenquote 16 AT

Quelle: Autor

Somit beträgt vor den Präventionsmaßnahmen die Fehlzeitenquote 6,15%.

Der durchschnittliche Krankenstand liegt in Österreich bei ca. 11 Tagen pro Jahr. Das Ziel ist daher, nach dem ersten Jahr durch das Maßnahmenpaket 13 Tage zu erreichen.

Somit ergeben sich folgende Werte:

Fehlzeiten / MA p.a.	100,10	Stunden
Fehlzeiten Summe p.a.	2.002	Stunden
Sollarbeitszeit Summe p.a.	40.040	Stunden
Fehlzeitenquote	5,00	%

Tabelle 16: Fehlzeitenquote 13 AT

Quelle: Autor

Die Fehlzeitenquote beträgt dann 5%.

Ein sehr ehrgeiziges Ziel ist, nach dem zweiten Jahr die durchschnittlichen Krankenstandstage auf 10 Tage pro Mitarbeiter zu senken.

Fehlzeiten / MA p.a.	77,00	Stunden
Fehlzeiten Summe p.a.	1.540	Stunden
Sollarbeitszeit Summe p.a.	40.040	Stunden
Fehlzeitenquote	3,85	%

Tabelle 17: Fehlzeitenquote 10 AT

Quelle: Autor

Dann beträgt die Fehlzeitenquote 3,85%.

3.4.2 Kosten-Effektivitäts-Analyse (KEA)

Natürlich ist es preiswerter, über eine geringe Anzahl von Krankenstandstagen zu verfügen. Aber wie viel macht das aus? Dazu müssen zuerst die Krankheitskosten ermittelt werden.

Berechnung Krankheitskosten:

Berechnungsformeln:

$$AT_{30} = \frac{\text{Ausfallszeit aller Beschäftigten}}{\text{Zahl aller Beschäftigten}}$$

$$\text{Krankheitskosten} = \frac{AT_{30} \times \text{Lohnsumme} \times 5}{365}$$

„Mittels dieser Formel werden sowohl die direkten als auch die indirekten Kosten berücksichtigt, der Faktor 5 ist ein statistischer Erfahrungswert, welcher der Korrektur (z.B. Begrenzung auf max. 30 Ausfalltage) dient.

Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass sie sehr einfach anzuwenden und daher auch für Klein- und Mittelbetriebe brauchbar ist. Sie liefert rasch eine grobe Abschätzung der unfall- und krankheitsbedingten Abwesenheit und der daraus für den Betrieb entstehenden Kosten.“⁴⁶

Lohn:

30.000 € Durchschnitt pro Jahr je Mitarbeiter, Lohnnebenkosten 100% = 60.000 €.

⁴⁶ http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/FitforBusiness_Endbericht1.pdf Seite 15, 18.09.2010, 14.21 Uhr

Vor den Präventionsmaßnahmen:

AT ₃₀	16	Tage
Zahl der Beschäftigten	20	
Ausfallszeit aller Beschäftigten	320	Tage
Lohnsumme alle p.a.	1.200.000	Euro
Krankheitskosten alle p.a.	263.014	Euro

Tabelle 18: Krankheitskosten 16 AT

Quelle: Autor

Das Ziel eines Betriebes kann es nur sein, die Fehlzeiten als Kostenverursacher zu reduzieren.

„Die aufgrund von Fehlzeiten aufzubringenden Aufwendungen reichen von der 100%igen Entgeltfortzahlung über die Stellung von Ersatzkräften bis zum eventuell entgehenden Absatz. Hinzu kommt, dass mit dem meist unvorhergesehen krankheitsbedingten Fernbleiben vom Arbeitsplatz eine Störung im Betriebsablauf einhergeht, das Vertretungspersonal oft eine geringere Produktivität aufweist und sich schnell Qualitätsmängel einstellen können, durch die schließlich weit reichende Konsequenzen entstehen.“⁴⁷

Es ist durch das Work-Life-Balance Konzept geplant, den AT₃₀ Wert nach dem ersten Jahr von 16 Tagen auf 13 Tage bei allen Mitarbeitern zu

⁴⁷ Schellenberg, Steffen: Instrumente zur Prävention und Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten, 1. Auflage, 2008, S.1.

reduzieren. Daraus ergeben sich dann folgende Werte und Kosteneinsparungen für den Betrieb.

AT₃₀ 13 Tage:

AT ₃₀	13	Tage
Zahl der Beschäftigten	20	
Ausfallszeit aller Beschäftigten	260	Tage
Lohnsumme alle p.a.	1.200.000	Euro
Krankheitskosten alle p.a.	213.699	Euro

Tabelle 19: Krankheitskosten 13 AT

Quelle: Autor

Spätestens im zweiten Jahr soll der AT₃₀ Wert auf durchschnittlich 10 Tage im Jahr je Mitarbeiter gesenkt werden.

AT₃₀ 10 Tage:

AT ₃₀	10	Tage
Zahl der Beschäftigten	20	
Ausfallszeit aller Beschäftigten	200	Tage
Lohnsumme alle p.a.	1.200.000	Euro
Krankheitskosten alle p.a.	164.384	Euro

Tabelle 20: Krankheitskosten 10 AT

Quelle: Autor

Zusammenfassung:

AT₃₀	Krankheitskosten	Kosteneinsparung	Fehlzeitenquote
Tage	Euro	Euro	%
16	263.014	0	6,15
13	213.699	49.315	5,00
10	164.384	98.630	3,85

Tabelle 21: Zusammenfassung Krankheitskosten/Fehlzeitenquote

Quelle: Autor

Wenn durchschnittlich pro Mitarbeiter drei Ausfallstage jährlich eingespart werden, reduzieren sich die Kosten um 49.315 €, bei sechs sind es demnach 98.630 €.

Pro Ausfallstag reduziert sich die Fehlzeitenquote dabei um ca. 0,383%. Diese Zahlen verdeutlichen, wie wichtig ein Gesundheitsmanagement im Unternehmen ist.

Nur muss berücksichtigt werden, dass niedrigere Fehlzeiten vielleicht auch aus Angst um den Arbeitsplatz resultieren. Dies lässt eventuell erst die psychischen Belastungen und Erkrankungen ansteigen. In manchen Pressemeldungen werden Werte von 2-3% genannt. Es wäre aber falsch, diese als Benchmark heranzuziehen. Als realistisches Mittel sind ca. 4% anzusetzen.

Erfolge werden dadurch erzielt, wenn langfristige gesundheitsfördernde Programme gestartet werden, aber nicht dadurch, indem Druck auf die Belegschaft ausgeübt wird. Weiters muss auch berücksichtigt werden, dass Gesundheit nicht nur körperliche Anwesenheit am Arbeitsplatz bedeutet.

Überstunden / Personalpuffer:

Im Krankenstand mussten natürlich die im Unternehmen verbliebenen Mitarbeiter die Arbeit der ausgefallenen mit erledigen. Dies hat sich natürlich in Überstunden niedergeschlagen. In obigen Berechnungen der Krankheitskosten sind, wie bereits erwähnt, die direkten und indirekten Kosten unter dem Faktor 5 (statistischer Erfahrungswert) berücksichtigt worden. Wie aber sieht die Berechnung aus, wenn der Betrieb wissen möchte, welche tatsächlichen Einsparpotenziale ein geringer Krankenstand im Bereich Überstunden/Personalpuffer bietet?

Vor den Präventionsmaßnahmen liegt der AT₃₀ Wert bei 16 Tagen. Dieser wird wieder die Ausgangsbasis bilden. Es wurden 6,5% der regulären Stunden als Überstunden geleistet.

Ausgangsdaten:

Mitarbeiter	20	
Reguläre Arbeitsstunden pro Jahr und MA	2.002	Std.
Reguläre Arbeitsstunden insgesamt (20 MA x 2.002 Std.)	40.040	Std.
Überstunden (6,5% der regulären Stunden)	2.603	Std.
Eingekaufte Stunden Summe	42.643	Std.
Durchschnittliches Gehalt pro MA und Jahr	30.000	€
Lohnnebenkosten pro MA und Jahr (Annahme 100%)	30.000	€
Durchschnittliche Personalkosten pro MA und Jahr	60.000	€
Durchschn. Stundenlohn/MA (davon 15€ Lohnnebenkosten)	30	€
Durchschn. Personalkosten pro Tag u. MA (7,7 Std./ Tag)	231	€
Personalkosten insgesamt (ohne Überstunden)	1.200.000	€
Kosten der Überstunden (2.603 Std. * 15 €)	39.000	€

Tabelle 22: Ausgangsdaten Überstunden/Personalpuffer

Quelle: Autor

Einsparungspotenzial durch Verringerung des Krankenstandes:

	Ausgang	1. Jahr	2. Jahr	
Fehlzeitenquote	6,15	5,00	3,85	%
Ausgefallene Tage durch Krankheit	320	260	200	Tage
Entgelt pro Tag und MA	115,50	115,50	115,50	€
Lohnnebenkosten pro Tag und MA	115,50	115,50	115,50	€
Personalkosten gesamt pro Tag und MA	231	231	231	€
Max. durch Krankheit verursachte Personalkosten / Jahr	73.920	60.060	46.200	€
Fehltage, die von der Krankenkasse übernommen werden (Annahme: 35%)	112	91	70	Tage
entspricht	12.936	10.511	8.085	€
Ersparnis Beiträge Sozialversicherung (Annahme 20%)	2.587	2.102	1.617	€
Durch Krankheit bedingte Kosten für Personalpuffer	58.397	47.447	36.498	€
Kosten, die durch Personalpuffer eingespart werden können (gegenüber Vorjahr)		10.949	10.949	€

Tabelle 23: Einsparungspotenzial bei Verringerung des Krankenstandes

Quelle: Autor

Die Verringerung der Fehlzeitenquote wirkt sich auf die Personalkosten aus, und zwar ergibt sich dadurch ein jährliches Einsparungspotenzial von

10.949 Euro. Vorausgesetzt, die Maßnahmen greifen wie geplant. Die Kosten für die Überstunden würden sich daher von derzeit 39.000 Euro auf ca. 28.000 Euro reduzieren lassen. Dabei bleibt aber die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ident!

Kosten ungestörte Arbeitsstunde:

„Die bloße Betrachtung direkter finanzieller Ersparnisse (z. B. durch gesunkenen Krankenstand) wird immer nur von begrenzter Aussagekraft sein. Die Untersuchungsergebnisse dokumentierter betrieblicher Gesundheitsförderungsprogramme sind außerdem in der Regel unternehmens- und/oder branchenspezifisch und daher nur schwer übertragbar, wozu auch nationale Unterschiede kommen.

Langfristigkeit und qualitative Natur der Effekte, ihre Einwirkung auf ein breites Spektrum von, auf den ersten Blick nicht miteinander zusammenhängenden Kostenfaktoren, aber auch die Abschätzung 'vermiedener' Kosten erschweren also quantitative Berechnungen. Außerdem sind die zu erwartenden Einspareffekte nicht linear errechenbar, sondern hängen v. a. davon ab, ob vorhandene Gesundheitsförderungsmaßnahmen bereits greifen.

Bei der Beurteilung der Senkung von Krankenstand als Erfolgskriterium scheitern traditionelle Kosten/Nutzen-Verfahren an der Schwierigkeit, einzelne Ursachen oder Ursachenfelder kostenmäßig zu erfassen, aber auch deshalb, weil der Anteil der einzelnen Verursachungsfaktoren am gesamten Krankenstand fast nie bekannt ist. Kosten/Nutzen-Analysen werden daher günstigerweise im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes weniger als Bilanzierungs-, sondern v. a. als Planungsinstrument verstanden, das, dem betrieblichen Controlling

angepasst, z. B. mit Kosten der ungestörten Arbeitsstunde (= Quotient aus Gesamtkosten des Arbeits- und Gesundheitsschutzsystems sowie der Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden) als aussagefähigem Indikator arbeitet.“⁴⁸

	Ausgang	1. Jahr	2. Jahr	
Ausfallstage (AT)	16	13	10	
Reguläre Arbeitszeit (20 MA * 2.002 Std.)	40.040	40.040	40.040	Std.
Überstunden	2.603	2.603	2.603	Std.
Eingekaufte Stunden Summe	42.643	42.643	42.643	Std.
Ausfallsstunden alle MA (AT * 20 * 7,7Std.)	2.464	2.002	1.540	Std.
Summe ungestörte Arbeitsstunden	40.179	40.641	41.103	Std.
Investition in Gesundheit	60.000	60.000	60.000	Euro
Kosten ungestörte Arbeitsstunde	1,49	1,48	1,46	€

Tabelle 24: Kosten ungestörte Arbeitsstunde Fall 1

Quelle: Autor

⁴⁸http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/portal/bgfportal/channel_content/cmsWindow?p_tabid=4&p_menuid=64844&action=2&p_pubid=132505, 02.10.2010 22:50 Uhr

Es handelt sich hier um ein Effektivitätsmaß: Umso weniger die ungestörte Arbeitsstunde kostet, desto effektiver sind die Maßnahmen.

Die Kosten für eine ungestörte Arbeitsstunde ist in allen drei Fällen zu hoch. Sie sollte ab dem zweiten Jahr unter 0,50 Euro betragen. Also muss ein neuer Weg gefunden werden. Die vorher ausgewählte Variante WLB 1 wird daher verworfen.

Es wird daher festgelegt, den jährlichen Aufwand auf 30.000 Euro zu beschränken. Dies aber nur zu Beginn, und der Aufwand soll in den beiden Folgejahren gesenkt werden. Schulungen und Zuschüsse werden gekürzt, dafür soll im Unternehmen ein neues, flexibles Arbeitszeitmodell installiert werden. Die Mitarbeiter sollen selbst auf ihre Arbeitszeit in einem bestimmten Rahmen Einfluss nehmen können.

Dazu wird ein Arbeitszeitkonto eingerichtet. Kundenerreichbarkeit und Auftragsabwicklung stehen dabei natürlich an oberster Stelle. Der Wunsch nach einer variablen Arbeitszeit wurde auch von einigen Personen bei der Mitarbeiterumfrage geäußert.

Kosten Nutzen Analyse (KNA)

Angaben Kosten WLB 4:

	Aufwand p.a. in Euro	ROI-Zielsetzung
Mitarbeiterschulung	15.000 €	
Zuschuss Fitnesscenter	5.000 €	
Zuschuss Massagen	5.000 €	
Arbeitszeitmodell	5.000 €	
Gesamt	30.000 €	50%

Tabelle 25: Angaben Kosten WLB 4

Quelle: Autor

Resultierender Nutzen WLB 4:

	Nutzen
Umsatzsteigerung	70.000 €
Kostenersparnis	50.000 €
Summe in Euro	120.000 €

Tabelle 26: Nutzen WLB 4

Quelle: Autor

Der Nutzen aus der Umsatzsteigerung bleibt weiterhin eine Annahme, aber ein realistischer Wert. Nutzen aus der Kostenersparnis beruht auf den Berechnungen der Krankheitskosten (Reduktion der Ausfallstage von 16 auf 13 nach dem ersten Jahr).

NKR WLB 4:

Nutzen	Kosten	NKR
Euro	Euro	
120.000	30.000	4,00

Tabelle 27: NKR WLB 4

Quelle: Autor

Für jeden investierten Euro werden 4,00 € erzielt.

ROI WLB 4:

Nutzen	Kosten	ROI
Euro	Euro	%
120.000	30.000	300

Tabelle 28: ROI WLB 4

Quelle: Autor

Dies bedeutet nun, dass für jeden investierten Euro, nach Abzug der Kosten, ein Return von 3 € erzielt wurde. Im Vergleich zu WLB 1 wurden nun die Kosten halbiert, aber der ROI gesteigert.

Angaben Kosten WLB 4 (nach einem weiteren Jahr):

	Aufwand p.a. in Euro	ROI-Zielsetzung
Mitarbeiterschulung	10.000 €	
Zuschuss Fitnesscenter	5.000 €	
Zuschuss Massagen	5.000 €	
Gesamt	20.000 €	50%

Tabelle 29: Angaben Kosten WLB 4 nach einem Jahr

Quelle: Autor

Entspricht den vorigen Angaben, bis auf die Ausgaben für die Installierung eines neuen Arbeitszeitmodells, diese treten aber nicht mehr auf.

Resultierender Nutzen WLB 4 (nach einem weiteren Jahr):

	Nutzen
Umsatzsteigerung	40.000 €
Kostenersparnis	50.000 €
Summe in Euro	90.000 €

Tabelle 30: Nutzen WLB 4 nach einem Jahr

Quelle: Autor

Der Nutzen aus der Umsatzsteigerung sinkt, doch die Kostenersparnis bleibt auf dem gleichen Niveau, da es geplant ist, die Ausfallstage von durchschnittlich 13 auf 10 je Mitarbeiter zu reduzieren.

NKR WLB 4 (nach einem weiteren Jahr):

Nutzen	Kosten	NKR
Euro	Euro	
90.000	20.000	4,50

Tabelle 31: NKR WLB 4 nach einem Jahr

Quelle: Autor

Für jeden investierten Euro werden 4,50 € erzielt.

ROI WLB 4 (nach einem weiteren Jahr):

Nutzen	Kosten	ROI
Euro	Euro	%
90.000	20.000	350

Tabelle 32: ROI WLB 4 nach einem Jahr

Quelle: Autor

Dies bedeutet nun, dass für jeden investierten Euro, nach Abzug der Kosten, ein Return von 3,5 € erzielt wurde. Die Kosten haben sich anteilig im Vergleich zum Vorjahr stärker reduziert als der Nutzen, deswegen steigt der ROI.

Angaben Kosten WLB 4 (nach zwei Jahren):

	Aufwand p.a. in Euro	ROI-Zielsetzung
Mitarbeiterschulung	10.000 €	
Zuschuss Fitnesscenter	4.000 €	
Zuschuss Massagen	4.000 €	
Gesamt	18.000 €	25%

Tabelle 33: Angaben Kosten WLB 4 nach zwei Jahren

Quelle: Autor

Im Vergleich zum Vorjahr wurden die Zuschüsse für Fitnesscenter und Massagen von insgesamt 500 € je Mitarbeiter auf 400 € gesenkt.

Resultierender Nutzen WLB 4 (nach zwei Jahren):

	Nutzen
Umsatzsteigerung	40.000
Kostenersparnis	0
Summe in Euro	40.000

Tabelle 34: Nutzen WLB nach zwei Jahren

Quelle: Autor

Nutzen aus zu erwartender Umsatzsteigerung bleibt gleich gegenüber Vorjahr. Kostenersparnis sinkt auf Null unter der Voraussetzung, die Ausfallstage verändern sich nicht und bleiben bei durchschnittlich 10 Tagen pro Mitarbeiter.

NKR WLB 4 (nach zwei Jahren):

Nutzen	Kosten	NKR
Euro	Euro	
40.000	18.000	2,22

Tabelle 35: NKR WLB 4 nach zwei Jahren

Quelle: Autor

Für jeden investierten Euro werden 2,22 € erzielt.

ROI WLB 4 (nach zwei Jahren):

Nutzen	Kosten	ROI
Euro	Euro	%
40.000	18.000	122

Tabelle 36: ROI WLB 4 nach zwei Jahren

Quelle: Autor

Dies bedeutet nun, dass für jeden investierten Euro, nach Abzug der Kosten, ein Return von 1,22 € erzielt wurde.

Ungestörte Arbeitsstunde neu:

Wenn nun die ungestörten Arbeitsstunden betrachtet werden, ergibt sich folgendes Bild.

	Ausgang	1. Jahr	2. Jahr	
Ausfallstage (AT)	16	13	10	
Reguläre Arbeitszeit (20 MA * 2.002 Std.)	40.040	40.040	40.040	Std.
Überstunden	2.603	2.603	2.603	Std.
Eingekaufte Stunden Summe	42.643	42.643	42.643	Std.
Ausfallsstunden alle MA (AT * 20 * 7,7Std.)	2.464	2.002	1.540	Std.
Summe ungestörte Arbeitsstunden	40.179	40.641	41.103	Std.
Investition in Gesundheit	30.000	20.000	18.000	Euro
Kosten ungestörte Arbeitsstunde	0,75	0,49	0,44	€

Tabelle 37: Ungestörte Arbeitsstunde neu

Quelle: Autor

Nach dem ersten Jahr konnten die Kosten für die ungestörte Arbeitsstunde nun unter die geforderten 0,5 € gesenkt werden. Wenn die Ausfallzeiten gering sind, erhöht sich die Anzahl der Arbeitsstunden. Die Investition in die Gesundheit haben sich dann gelohnt, wenn die Kosten der ungestörten Arbeitsstunde sinken. Dies kann aus zwei Gründen passieren.

1. Die Kosten für die Gesundheitsmaßnahmen haben sich reduziert. Entweder treten Investitionen, die am Anfang angefallen sind, nicht mehr auf (wie z.B. flexibles Arbeitszeitmodell), oder es werden günstigere Maßnahmen eingeführt.
2. Die Anzahl der ungestörten Arbeitsstunden haben sich erhöht, somit greifen die eingeführten Maßnahmen.

Dies hat deutlich aufgezeigt, dass bei der Evaluation von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung nicht nur allein auf Kostenersparnisse geachtet werden soll. Die Effektivität ist ebenfalls ein sehr wichtiges Qualitätskriterium. Nur wenn die Gesundheit im Unternehmen effektiv verbessert wird und ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis gewährleistet ist, sollten Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung überhaupt durchgeführt werden. Zur Erfolgskontrolle gibt es kein Patentrezept. Wichtig ist, dass die Maßnahmen an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst sind und nicht einfach willkürlich getroffen werden. Die Veränderungen müssen auch nicht sofort anstandslos funktionieren und gewinnbringend für das Unternehmen sein. Im Bereich der Personalentwicklung sind die Wirkungen sehr komplex, ein eindeutiger Zusammenhang zwischen den getätigten Investitionen und den Auswirkungen lassen sich nicht immer herstellen.

4. Schluss

Die beschriebenen Verfahren bieten sich für kleinere bis mittlere Unternehmen an. Erfolg oder Misserfolg lässt sich so zumindest besser beurteilen, die Maßnahmen zum BGM müssen aber kontinuierlich angewendet werden. Es wurde aufgezeigt, dass die Unternehmen in die Gesundheit der Mitarbeiter investieren müssen, damit das Humankapital gestärkt wird, um so auf lange Sicht konkurrenzfähig zu bleiben. Jedoch gibt die ökonomische Evaluation nur einen Anhaltspunkt, denn viele Einflüsse kommen hier zu tragen. Einzelne Kennzahlen verschaffen aber einen Überblick, und mögliche Mängel lassen sich dadurch besser erkennen.

Es werden nur die Unternehmen bestehen, welche die Gesundheit, Motivation und Kreativität ihrer Mitarbeiter fördern. Die Balance zwischen Beruf und Freizeit muss stimmen. Auch die kleineren und mittleren Betriebe sollten dies tun, was bei größeren fast schon als normal zu betrachten ist.

Ich möchte mit meiner Diplomarbeit einen möglichen Lösungsweg aufzeigen. Wichtig ist dabei, dass die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung auf das Unternehmen abgestimmt sind, aber nicht einfach willkürlich getroffen werden. Ebenso muss auch das Management hinter den Maßnahmen stehen. Weiters sind die dazu notwendigen Investitionen langfristig zu treffen.

All diese Maßnahmen dienen einem Ziel, nämlich zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit im Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Allenspach, Marcel; Brechbühler, Andrea:

Stress am Arbeitsplatz, Theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention, 1. Auflage - Hans Huber Verlag, Bern 2005

Badura, Bernhard; Schellschmidt, Henner; Vetter, Christian:

Fehlzeiten Report 2006, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2007

Böhlert, Frances:

Fehlzeitenmanagement zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Grundlagen und Strategien, Diplomica Verlag, Hamburg 2010

Damme, Nora; Gawlitta, Thomas:

Work-Life-Balance, der neue Vertrag zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, 1. Auflage – BerlinPolis e.V., Berlin 2003

Hellmann, Wolfgang:

Gesunde Mitarbeiter als Erfolgsfaktor, Economica Verlag, Heidelberg, 2007

Jancik, M. Jürgen:

Betriebliches Gesundheitsmanagement, Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken, 1. Auflage – Gabler Verlag, Wiesbaden 2002

Michalk, Silke; Nieder, Peter:

Erfolgsfaktor Work-Life-Balance, 1. Auflage - Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007

Oppolzer, Alfred:

Gesundheitsmanagement im Betrieb, VSA Verlag, Hamburg 2010

Phillips, J. Jack; Schirmer, C. Frank:

Return on Investment in der Personalentwicklung, 2. Auflage – Springer Verlag, Heidelberg 2008

Poppelreuter, Stefan; Mierke, Katja:

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, 3. Auflage - Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008

Rudow, Bernd:

Das gesunde Unternehmen, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2004

Salvaggio, Nikolina:

Betriebliches Gesundheitsmanagement, der ökonomische Nutzen der Unternehmen bei betrieblicher Gesundheitsförderung, VDM Verlag, Saarbrücken 2007

Satzer, Rolf:

Stress und psychische Belastungen, Bund Verlag, Frankfurt am Main 2002

Schellenberg, Steffen:

Instrumente zur Prävention und Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten, 1. Auflage – CT Salzwasser Verlag, 2008

Schmiedel, Volker:

Burnout, wenn Arbeit, Alltag & Familie erschöpfen, Trias Verlag, Stuttgart 2010

Wendt, Natascha; Ensle, Michael:

Stress- und Burn-out-Prävention, ÖGB Verlag, Wien 2008

Zeitschriften:

Wirtschaftsblatt: Ausgabe 29.07.2010

Kurier: Ausgabe 04.06.2010

Format: Ausgabe Nr. 21 v. 28.05.2010

Internetquellen:

http://www.sportministerium.at/files/doc/Studien/FitforBusiness_Endbericht1.pdf, 09.10.2010, 19 :52 Uhr

http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/portal/bgfportal/channel_content/cmsWindow?p_tabid=4&p_menuid=64844&action=2&p_pubid=132505, 02.10.2010 22:50 Uhr

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Kottingbrunn, am 31. Oktober 2010

Markus HAFNER